

Ecole Supérieure Domaine Social Valais

Mémoire pour l'obtention du diplôme ES de EDE

Quelles sont les hypothèses étiologiques de l'épuisement professionnel en milieu éducatif et comment s'en préserver ?



Floriane Moret

Référent thématique : Myriam Luisier

Filière EDE – Promotion 2014

Sion, le 29 octobre 2016

Résumé de la recherche

Ce travail de mémoire s'intéresse au burn-out, à ses symptômes et à ses hypothèses étiologiques, autant bien individuelles qu'environnementales. Il se penche également sur les moyens de prévention présents dans la littérature. L'ensemble de mes recherches est mis en lien avec des entretiens menés avec un psychologue du travail et deux équipes éducatives. De plus, ce travail de mémoire met en évidence le côté tabou de cette thématique actuelle et la stigmatisation toujours présente due aux stéréotypes qui s'y rapportent.

Mots-clés : Burn-out, hypothèses étiologiques, prévention, éducation de l'enfance.

Remerciement

Je remercie chaleureusement ma référente thématique, Myriam Luisier, pour son aide et son soutien tout au long de ce travail de mémoire. Je remercie également le psychologue du travail et les deux équipes éducatives qui ont accepté de répondre à mes questions.

Avertissement :

« Les opinions émises dans ce document n'engagent que leur auteur, qui atteste que ce document résulte de son propre travail »

Illustration

Accès <http://blogs.lexpress.fr/le-boulot-recto-verso/2015/04/17/burn-out-epuisement-professionnel-harcelement-pourquoi-le-monde-de-la-sante-est-le-plus-concerne/>

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Cadre de recherche	1
1.1.1	Illustration	1
1.1.2	Thématique traitée.....	1
1.1.3	Intérêt présenté par la recherche	2
1.2	Problématique	2
1.2.1	Question de départ	2
1.2.2	Précisions, limites posées à la recherche	3
1.2.3	Objectifs de la recherche.....	3
1.3	Cadre théorique et/ou contexte professionnel	3
1.4	Cadre d'analyse.....	5
1.4.1	Terrain de recherche et échantillon retenu	5
1.4.2	Méthode de recherche.....	5
1.4.3	Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête	6
2	Développement.....	7
2.1	Introduction et annonce des grandes parties du développement	7
2.2	Définition du burn-out	7
2.3	Historique du burn-out.....	8
2.4	Manifestations	9
2.4.1	Symptômes du burn-out	9
2.4.2	Professions à risque.....	10
2.4.3	Retombées économiques	11
2.5	Hypothèses étiologiques	11
2.5.1	Hypothèses relevées dans la littérature	11
2.5.2	Hypothèses relevées par les équipes éducatives	17
2.6	Les moyens de s'en préserver	18
2.6.1	Moyens de prévention relevés dans la littérature	18
2.6.2	Moyens de prévention relevés dans les entretiens.....	22
2.7	Le burn-out dans le domaine de l'enfance	24
3	Conclusion.....	25
3.1	Résumé et synthèse des données traitées	25
3.2	Analyse et discussion des résultats obtenus	26
3.3	Limites du travail.....	29
3.4	Perspectives et pistes d'action professionnelle.....	29
3.5	Remarques finales.....	30
4	Bibliographie	31

Tables des annexes

Annexe I : Grilles d’entretiens vierges.....	I
Annexe II : Extrait des fiches de lecture	II
Annexe III : Extrait du tableau d’analyse.....	IV
Annexe IV : Sondage	V
Annexe V : Statistiques	VI
Annexe VI : Extrait de la retranscription de l’entretien.....	VIII

1 Introduction

1.1 Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

« Burn-out » signifie « brûler, se consumer entièrement » (C. Vasey, 2014, para. 1). Durant une de mes formations pratiques, une de mes collègues avait dû être mise à l'arrêt pour épuisement professionnel. Mon premier réflexe était de penser que la personne était certainement faible psychologiquement et que ce genre de problème ne touchait que peu de professionnels. Puis, au fil du temps et de mes formations pratiques, j'étais confrontée à davantage de collègues également victimes de burn-out.

Alors que j'étais motivée et passionnée par ce que j'apprenais en cours, je me retrouvais confrontée à la réalité du terrain. J'étais en contact avec des collègues épuisés physiquement et mentalement. Je me posais alors toute sorte de questions et certaines inquiétudes émergeaient. Ces inquiétudes ont été renforcées par le fait que certains cours étaient axés sur la prévention de l'épuisement professionnel. Bien que la profession que j'avais choisie n'était pas considérée comme une profession à risque, je me rendais compte que celui-ci était pourtant bien réel. Il était même beaucoup plus pernicieux que d'autres dangers rencontrés dans des professions plus physiques. Christine Maslach et Michael P. Leiter (2016) reprennent cette idée dans leur livre :

Dans une certaine mesure, le burn-out n'est pas pris au sérieux. Il est sous-estimé et banalisé. Il ne pose pas de problème majeur en termes de risque de blessure physique ou de risque mortel, contrairement à d'autres risques professionnels. L'altération chronique des sentiments et des compétences au fil du temps n'est pas aussi marquante qu'une crise immédiate. En conséquence, les gens présument que le burn-out n'est pas d'une importance capitale et ils en sous-estiment les dangers.
(p.48)

C'est alors que ma vision idéaliste du métier d'éducateur de l'enfance semblait également avoir son talon d'Achille.

1.1.2 Thématique traitée

Le burn-out touche non seulement les professions de l'éducation de l'enfance mais également d'autres domaines tels que la médecine et l'enseignement. C'est un problème actuel qui a des conséquences sur les différents acteurs. D'une part, la personne elle-même est évidemment touchée. Les questions qui pourraient se poser dans le domaine de l'enfance sont : Comment éviter un burn-out ? Comment revoir l'organisation de l'équipe pour éviter les burn-out ? Quel rôle a l'équipe éducative dans le bien-être au travail ?

Le burn-out a également des conséquences sur les enfants. Le fait qu'une personne fasse un

burn-out laisse penser à du stress au sein de la structure. Comment les enfants sont-ils touchés par ce stress ? Comment comprennent-ils l'absence d'un éducateur de l'enfance ? Sont-ils affectés par les changements que cela occasionne (par exemple en cas de remplaçant) ? Comment la relation entre les enfants et la personne en burn-out est-elle modifiée ?

Le burn-out pourrait également toucher le reste de l'équipe éducative. Comment le reste de l'équipe s'organise pour prendre en charge les enfants ? Quels mots utilisent-ils pour

expliquer l'absence de l'éducateur de l'enfance ? L'équipe restante perçoit-elle aussi ce stress et serait-elle donc susceptible d'être victime de ce mal ?

Bien que cette thématique soit actuelle et très présente dans le champ de l'éducation de l'enfance, je m'étonne de ne trouver que très peu de documentation sur le sujet (livres ou travaux de mémoire) au sein de la bibliothèque de l'école. Dans d'autres bibliothèques, de nombreux livres traitent de l'épuisement professionnel mais peu d'entre eux mentionnent la présence fréquente de ce processus dans le domaine de l'enfance. Peut-être est-ce car cela ne correspond pas aux stéréotypes que l'on a des éducateurs de l'enfance et encore moins à ceux que l'on a des enfants. En effet, les éducatrices de l'enfance sont souvent perçues comme des professionnelles dotées d'une douceur et d'une patience innée, à l'épreuve de tout, passant leurs journées à jouer avec des enfants. Ces derniers sont quant à eux souvent associés à la joie, au bonheur et à l'insouciance. Difficile donc d'imaginer qu'une telle profession puisse engendrer de l'épuisement professionnel. Dès lors, il est à mon sens d'autant plus important de traiter de cette thématique qui est une réalité de terrain à ne pas négliger.

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Le bien-être au travail est une question qui me tient à cœur. Le métier d'éducateur de l'enfance est sujet au stress. Le rythme d'une journée, les demandes des enfants ainsi que les exigences des parents, de la direction et des collègues constituent autant de facteurs de stress. De plus, je pense que l'épuisement professionnel est un processus encore mal connu et porteur de beaucoup de préjugés. Les personnes en burn-out sont souvent stigmatisées et culpabilisées. J'ai entendu à plusieurs reprises des collègues dire à propos des personnes victimes : « elle s'est de nouveau mise en burn-out » ou « elle s'est de nouveau mise à l'incapacité », comme si ces personnes avaient choisi délibérément de subir un burn-out. De plus, dès que ces mêmes personnes reprenaient leur travail, elles avaient perdu la confiance de leurs collègues qui remettaient en question leur qualité d'éducatrice de l'enfance et leur conscience professionnelle. « Et à mesure qu'ils [les victimes du burn-out] perdent confiance en eux-mêmes, les autres ne leur font plus confiance. » (Maslach & Leiter, 2016, p. 44).

Ce travail pourrait donc permettre d'avoir un nouveau regard sur cette problématique considérée comme « le mal professionnel de notre siècle » (M. Rambert, 2015, para. 1) et dans l'idéal mettre en garde les professionnels du domaine de l'éducation de l'enfance. En effet, une autre tendance est de penser que cela n'arrive qu'aux autres, qu'aux plus « faibles » d'entre nous. C'est également une représentation que j'avais avant de commencer la formation à l'Ecole Supérieure et d'être plus informée sur le sujet. Seulement, chacun risque, à un moment donné de sa vie, d'être confronté à des difficultés et à des situations de stress. La vérité est que personne n'est à l'abri d'un épuisement professionnel. Ce travail a donc, à ce sens, une utilité pour chaque professionnel de l'enfance.

1.2 Problématique

1.2.1 Question de départ

Pour mon travail de mémoire, je vais m'intéresser aux causes d'un burn-out et aux moyens de s'en protéger. Ma question de départ est donc : quelles sont les hypothèses étiologiques de l'épuisement professionnel en milieu éducatif et comment s'en préserver ?

Cette approche m'intéressant fortement et ma référente thématique pouvant me guider dans cette approche, je vais traiter ce sujet d'après une approche systémique.

1.2.2 Précisions, limites posées à la recherche

Dans ce travail, je traiterai de « l'avant burn-out », à savoir ce qui serait susceptible de le déclencher et ce qui peut être fait afin de l'éviter. Les équipes éducatives et la direction jouent un grand rôle dans la prévention du burn-out. Elles peuvent ainsi mettre en place des stratégies pour réduire les facteurs de risque environnementaux et ainsi se protéger de l'épuisement professionnel. Elles sont également en première ligne pour détecter les éventuels symptômes chez leurs collègues.

En revanche, je ne traiterai pas de « l'après burn-out » qui correspondrait aux moyens de se remettre d'un burn-out et à la question du retour au travail.

1.2.3 Objectifs de la recherche

Objectifs méthodologiques :

- Apprendre à rechercher et récolter les informations nécessaires sur le sujet (livres, revues de psychologie, internet,...)
- Apprendre à créer des fiches de lecture efficaces
- Apprendre à utiliser les moyens d'enregistrement d'entretiens (magnétophone, caméra)
- Apprendre à mettre sur pied un entretien (préparation des questions, prise de contact avec les personnes concernées,...)
- Apprendre à mener des entretiens (poser des questions claires et ouvertes, réorienter la personne, cadrer la discussion, gérer le temps,...)
- Apprendre à retranscrire des entretiens (avec l'aide d'un magnétophone ou d'une caméra)
- Apprendre à analyser les diverses informations au travers de tableau d'analyse

Objectifs personnels :

- En apprendre plus sur l'épuisement professionnel afin de mettre de côté mes éventuels préjugés
- Me rendre compte des risques du métier d'éducateur de l'enfance et les garder à l'esprit
- Me rendre compte de la réalité sur le terrain
- Prendre conscience des moyens de prévention
- Organiser de manière cohérente mon travail de mémoire

1.3 Cadre théorique et/ou contexte professionnel

Accueil de l'enfance :

Aider à se construire dans sa relation à l'autre, apprendre à reconnaître ses émotions, à les nommer pour les mettre à distance, et se situer pour exprimer son désir, affirmer son choix en accueillant la réaction, les envies de l'autre, traverser des désaccords, rencontrer des frustrations, partager et développer des complicités, permettre à chacun de se sentir reconnu dans ce qu'il est, dans ses désirs comme dans ses craintes, dans son potentiel comme dans ses difficultés [...].

(Ecole Supérieure domaine social Valais, 2015)

Epuisement professionnel ou burn-out :

« Le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui évolue vers l'épuisement physique et émotionnel ; il prend sa source dans le travail et la relation que l'individu entretient avec lui » (C. Vasey, 2007, p.23).

Prévention :

« La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou à réduire le nombre et la gravité des maladies ou des accidents » (Soins infirmiers, 2008, para.1). La prévention est divisée en trois volets : la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

La prévention primaire désigne tous les actes qui ont pour but de réduire l'incidence d'une maladie dans la population et donc de diminuer le risque d'apparition de nouveaux cas (para.2). Elle comprend donc les mesures de prévention individuelle et collective.

La prévention secondaire fait référence aux actes qui contribuent à diminuer la durée de l'évolution de la maladie. Cela correspond au dépistage précoce et au traitement des premiers symptômes (para.2).

Finalement, la prévention tertiaire consiste à réduire au maximum les invalidités fonctionnelles dues à la maladie. Cette prévention fait référence au domaine de la réadaptation et a pour but de favoriser la réinsertion professionnelle et sociale (para.3).

Etiologie :

« Etude des causes des maladies » (F. Gérardin & D. Morvan, 2006, p. 283). Ce point sera approfondi dans le chapitre suivant sous « hypothèses étiologiques ».

Santé au travail :

La santé au travail consiste en « des activités visant à protéger et à promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs et à améliorer les conditions et le milieu de travail » (Rantanen & Fedotov, 2000, p.16.2).

C'est une activité qui demande la participation des professionnels de la santé au travail, des employeurs, des employés, de leurs représentants mais aussi d'autres spécialistes internes ou externes à l'entreprise (p.16.2).

La santé au travail devrait être promue par tous les employeurs, ces derniers ayant également des intérêts non négligeables :

Les employeurs ont tout intérêt à promouvoir la santé de leur personnel en raison de son lien étroit avec le rendement, en quantité comme en qualité. Ainsi, réduire la fréquence et la gravité des affections entraînant des absences, de l'incapacité ou des résultats inférieurs à la moyenne est un but auquel on doit conférer un rang élevé dans l'ordre de priorité et d'importants investissements.

(Fielding, 2000, p.15.9)

De plus, selon l'Organisation mondiale de la santé (2016) :

Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies respiratoires, d'une perte de l'audition, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres.

(para.1)

J'ai organisé mes concepts en les classant du plus englobant au plus spécifique. Ainsi, l'accueil de l'enfance est le contexte dans lequel se passeront mes recherches. L'épuisement professionnel apparaît ensuite comme l'élément perturbateur d'un accueil de l'enfance efficace et adéquat. La prévention est un élément-clé qui intervient rapidement afin de limiter les cas de burn-out ou d'en minimiser les dégâts. Le terme d'étiologie vient

spécifier les éventuelles causes de l'épuisement professionnel en structure d'accueil. Finalement, la santé au travail apparaît comme un idéal à atteindre.

1.4 Cadre d'analyse

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

Les personnes concernées par mon travail de mémoire sont donc des professionnels de l'enfance travaillant dans des crèches.

J'orienterai mes recherches sur les crèches fribourgeoises. En effet, Fribourg étant mon canton d'origine et y habitant, il sera plus aisé pour moi de faire des entretiens de groupe avec des éducateurs de l'enfance et des assistants socio-éducatifs. Ces deux niveaux de formation sont différents mais complémentaires sur le terrain. Je m'entretiendrai donc avec les deux corps de métier en faisant toutefois la distinction entre ceux-ci. Peut-être que des divergences d'opinion apparaîtront au fil des entretiens. De plus, un entretien se déroulera dans une crèche urbaine et l'autre dans une crèche de village. Je verrai alors si les effets du burn-out sont plus présents dans l'un ou dans l'autre contexte.

Pour ce qui est de la théorie, je chercherai les différentes informations dans un premier temps à la bibliothèque et sur internet. Finalement, je récolterai des informations durant une interview et deux entretiens de groupe.

1.4.2 Méthode de recherche

Je procéderai à des recherches sur l'épuisement professionnel en puisant dans diverses sources (livres, revues psychologiques, revues de l'enfance, internet,...). Je préparerai des fiches de lecture afin de faciliter mes recherches et ainsi pouvoir mieux me retrouver dans mes notes.

Je mènerai également un sondage dans un échantillon de crèches fribourgeoises afin de construire des statistiques actuelles dans une région et une profession donnée. Je procéderai par mail afin d'optimiser le temps.

En parallèle, j'aimerais mener un entretien avec un spécialiste de la question, à savoir un psychologue du travail. Ainsi, je préparerai des questions en vue d'un entretien afin de mieux appréhender la thématique de l'épuisement professionnel, les facteurs pouvant amener à celui-ci et les moyens de s'en préserver. Durant l'entretien, j'utiliserai un magnétophone afin d'enregistrer notre conversation et ensuite pouvoir la retranscrire.

De plus, j'aimerais faire deux entretiens de groupe avec deux équipes éducatives différentes où j'amènerai la question de l'épuisement professionnel. Dans l'optimal, je souhaiterais qu'aucun membre de la direction n'y assiste afin que les différentes personnes se sentent libres de participer. Je souhaiterais que les équipes éducatives réfléchissent ensemble à ce qu'est un burn-out, aux éventuels déclencheurs de celui-ci, aux représentations que l'on en a et à ce que cela engendre pour la personne, ses collègues et les enfants. Ainsi, j'aurai un regard de professionnels qui travaillent sur le terrain au quotidien. J'envisage d'utiliser la caméra durant ces entretiens d'équipe afin de mieux percevoir l'atmosphère qui y régnera.

Finalement, je mettrai en commun les informations que j'aurai récoltées auprès du psychologue du travail, des différentes équipes éducatives et celles trouvées à la bibliothèque. J'utiliserai des tableaux d'analyse afin de faciliter mon travail. Je procéderai ensuite par comparaison entre les différents résultats obtenus et j'en ferai une synthèse.

1.4.3 Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête

J'avais prévu de procéder par e-mail pour l'envoi du sondage aux crèches fribourgeoises. Puis, la question de la confidentialité et de l'anonymat s'est posée. Afin d'avoir le maximum de réponses, j'ai fait le nécessaire pour qu'il soit totalement impossible de faire le lien entre la réponse au sondage et une crèche. Ceci n'aurait pas été faisable en procédant par e-mail. En effet, l'adresse électronique de la crèche aurait été visible lors de la réponse. J'avais peur que ceci retienne des crèches d'y participer de peur d'être jugées en cas d'existence de burn-out au sein de leur structure. Je redoutais également que ceci empêche les crèches de répondre de manière totalement honnête au questionnaire. En effet, le côté tabou du burn-out est encore très présent. J'ai donc envoyé des lettres à quarante crèches fribourgeoises. Chaque enveloppe contenait une lettre explicative, un exemplaire du sondage et une enveloppe de retour avec mon adresse et le timbre déjà collé. Cette alternative a été concluante puisque j'ai reçu 30 réponses en retour sur quarante sondages envoyés. Cependant, elle avait également un inconvénient. J'ai perdu du temps pour effectuer les envois et je n'ai pas pu envoyer les lettres aussi rapidement que je l'avais prévu dans mon diagramme de Gantt.

Par ailleurs, lors de mon projet, j'avais prévu de gérer deux entretiens de groupe avec deux équipes éducatives différentes. Après de très nombreux téléphones, j'ai fini par trouver deux crèches intéressées et disponibles pour une rencontre. Seulement, la première rencontre, prévue en août, a été annulée quelques semaines avant la date prévue. Je n'ai eu aucune explication et possibilité de me rendre à la crèche à un autre moment. J'ai donc contacté une autre structure qui était en mesure de répondre à mes questions de manière individuelle. Les professionnels m'ont fait parvenir leurs réponses par e-mail. La deuxième rencontre, prévue début septembre, a été annulée quelques jours avant la date prévue, suite à une situation urgente qui demandait d'être traitée lors du colloque préalablement prévu pour l'entretien de groupe. De nouveau, il n'a pas été possible de trouver une date pour une nouvelle rencontre dans le délai imparti pour rendre le travail de mémoire. J'ai donc fait parvenir les questions par e-mail et quelques professionnels ont accepté d'y répondre individuellement. Ainsi, les équipes n'ont pas pu réfléchir ensemble aux questions posées, chacun a répondu d'après ses connaissances et croyances.

De plus, j'avais envisagé de faire un entretien de groupe avec une crèche de ville et une de village. Seulement, suite à la réticence face à ce projet, les crèches ayant accepté d'être interrogées sont toutes deux des crèches de village. Ainsi, je n'ai pas pu analyser les éventuelles différences entre les deux types de structure d'accueil.

2 Développement

2.1 Introduction et annonce des grandes parties du développement

Pour le développement, je commence par définir le burn-out et ses trois dimensions en reprenant les propos de différents spécialistes. Puis, je fais un bref historique de la notion du burn-out. Ensuite, j'expose les différents symptômes relevés dans la littérature et les mets en lien avec les propos du psychologue du travail interrogé. Par la suite, je mets en évidence les professions à risque relevées par les différents auteurs. De plus, je mets en avant les retombées économiques et les coûts du burn-out pour les entreprises. Par ailleurs, je développe ses hypothèses étiologiques en faisant la distinction entre les hypothèses individuelles et les hypothèses environnementales. Ces dernières sont mises en lien avec mes propres observations sur le terrain et les propos des équipes éducatives. Ensuite, j'expose les moyens de prévention relevés dans la littérature et ceux relevés par le psychologue du travail et les équipes éducatives. Finalement, je présente les résultats des sondages envoyés à quarante crèches fribourgeoises.

2.2 Définition du burn-out

Ce point soulève déjà quelques problématiques. On pourrait croire qu'il existe une unique définition du burn-out avec laquelle tout le monde serait d'accord. Il n'en est rien. Pour Herbert Freudenberger, psychologue et pionnier du burn-out, il s'agissait d'un « problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres » (1970, p.25). Pour certains psychothérapeutes, comme Michel Delbrouck (2007), il s'agit d'une maladie, « une maladie caractéristique de la relation d'aide qui englobe et dépasse le stress, dans laquelle la perte du sens du travail trouve une place majeure » (p.121). Pour d'autres, le burn-out désigne un « état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stressseurs professionnels variés » (Maslach & Leiter, 2016, p. 12). Pour ces derniers, le burn-out représente un aboutissement. Cette idée a été reprise par le psychologue du travail que j'ai interviewé. Il maintient également que le burn-out n'est pas une maladie, que c'est un processus d'épuisement. Pour appuyer ses propos, il a également rappelé que le burn-out n'apparaissait pas dans les classifications officielles des maladies, que ce soit au niveau national ou international. Il a toutefois mentionné que le burn-out pouvait entraîner des maladies somatiques ou psychosomatiques. Du côté de Catherine Vasey (2015), psychologue à Lausanne, le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui entraîne un épuisement physique et émotionnel (p.26). D'autres auteurs décrivent le burn-out comme un état de fatigue ou encore comme un trouble mental (Zawieja & Guarnieri, 2015, p. 13). Ainsi, il est facile de se rendre compte que la problématique commence déjà à ce niveau : les spécialistes ne sont pas d'accord. Le fait que le burn-out n'apparaisse pas dans les classifications officielles des maladies n'arrange rien à la problématique : pour certains, le burn-out n'existe même pas.

La terminologie diverge également. Si la plupart parle de burn-out ou de syndrome d'épuisement professionnel, d'autres termes sont également utilisés comme : syndrome de fatigue chronique, dépression d'épuisement, maladie de l'idéalité, maladie d'hyperfonctionnement,... Au Japon, le terme « Karoshi » est utilisé, qui signifie « mort par la fatigue au travail » (Vasey, 2015, p.24).

Même si de nombreuses définitions existent, toutes se retrouvent sur le fait que le burn-out prend sa source dans le travail. De plus, la majorité relève que le burn-out s'articule autour de trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution du sens de l'accomplissement.

La première dimension désigne l'épuisement des ressources personnelles de l'individu. C'est un état de fatigue psychologique qui se répercute sur la vitalité de l'individu (Maslach, 2016,

p.13). L'individu, trop engagé dans ses activités, puise dans ses réserves d'énergie jusqu'à ce que celles-ci se tarissent.

La deuxième dimension désigne des aspects intimes de la personne. Cette dernière s'est endurcie et est devenue insensible aux autres et aux situations. Les communications deviennent froides et mécaniques (Vasey, 2015, p.42). Cette mise à distance permet à l'individu de ne pas gaspiller davantage d'énergie qui lui fait déjà défaut (Maslach & Leiter, 2016, p.13). Ces trois auteurs se mettent d'accord en annonçant que cette deuxième dimension est un mécanisme de défense inconscient. Dans cette dimension, on retrouve également le cynisme. Les individus ont recours à de l'humour noir, caustique.

La troisième dimension correspond à une auto-évaluation de la personne. Cette dernière remet en question tout ce qu'elle accomplit et évalue négativement toutes ses actions. Cette dimension entraîne une faible estime de soi (Maslach & Leiter, 2016, p.13).

Cependant, force est d'admettre que le terme de burn-out est souvent confondu avec un stress banal. Comme le soulevait le psychologue du travail interrogé, alors qu'un stress banal se révèle être positif, normal et facilement reconnaissable (sudations, rythme cardiaque qui augmente,...), le stress chronique est un phénomène plus vicieux. La personne s'est habituée à être constamment sous tension et ne se rend plus compte du niveau de stress qu'elle subit au quotidien. Face à cette confusion, il arrive donc que des personnes s'auto-diagnostiquent en burn-out. Cette hypothèse a été relevée par le chercheur Philippe Zawieja (2015) : « Il est possible que les gens atteints d'un malaise ou d'une dépression s'imprègnent de l'information disponible sur les grands symptômes pour entrer dans cette case » (p.35). Ce phénomène est renforcé par le fait que le tableau clinique n'est pas clairement défini et que l'existence d'une définition claire n'est pas encore d'actualité.

2.3 Historique du burn-out

Bien que le terme de burn-out existe depuis des centaines d'années, les études les plus anciennes ne datent que de 1970 (Zawieja, 2015, p.10). En effet, alors que le psychanalyste américain Herbert Freudenberger travaillait auprès de bénévoles s'occupant de personnes toxicomanes, il observa chez ces travailleurs, qui étaient au départ très investis et enthousiastes, des symptômes de fatigue ressemblant à la dépression (Boudoukha, 2009, p.11). Il fut à l'origine des premières observations cliniques du burn-out qu'il surnomma ainsi car les individus victimes de celui-ci lui faisaient penser à une maison totalement brûlée de l'intérieur qui ne tenait debout que par la présence de ses quatre murs. Cette métaphore est due à la signification du terme « burn-out » : « griller (pour un circuit électrique) », « brûler », « s'épuiser en raison de demande excessive d'énergie » (Boudoukha, 2009, p.10). Par la suite, Christina Maslach, reconnue comme étant la deuxième pionnière du burn-out, effectua elle-aussi des études sur ce phénomène. Elle commença par étudier les professions sociales avant de s'étendre à tous les domaines de profession (Vasey, 2015, p.20).

Durant l'entretien avec le psychologue du travail, il rappela qu'historiquement, les recherches sur le burn-out avaient débuté dans le champ social avant de se déplacer vers les professions touchant à l'économie ou à la finance. Au début des recherches, peu de moyens étaient mis en place pour étudier et contrer ce phénomène. Il a fallu attendre que le burn-out touche les domaines de l'économie pour que les dirigeants se rendent compte de l'importance d'allouer des budgets pour limiter les retombées économiques sur notre pays et dans le monde. Pour ce psychologue du travail, il y a désormais une vive nécessité de retourner aux sources de ces études sur le burn-out et de mettre en place des programmes dans le champ social laissé de côté au fil des années.

2.4 Manifestations

2.4.1 Symptômes du burn-out

De nombreux symptômes ont été listés par des spécialistes du burn-out tels que Christina Maslach, Michael P. Leiter, Catherine Vasey, Grosch, Olsen et Burish. Pour faciliter la lecture, j'ai procédé sous forme de tableau afin de dresser un échantillon des symptômes du burn-out.

	C. Maslach & M. P. Leiter (2016, p.14)	C. Vasey (2015, p.41)	W.N Grosch & D. C Olsen (1998, p.13-15)	Burish (2010, p.25-26)
Physiologiques Réactions psychosomatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Troubles du sommeil - Fatigue chronique - Douleurs chroniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Blocage du dos - Problème cardiaque - Troubles du sommeil - Céphalées - Tensions corporelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatigue - Epuisement physique - Irritabilité - Troubles gastro-intestinaux - Insomnie - Maux de dos/tête 	<ul style="list-style-type: none"> - Affaiblissement immunitaire - Troubles du sommeil - Palpitations - Hypertension - Migraines - Dérèglements digestifs
Comportementaux	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse de la productivité - Abus de substance - Irritabilité - Agressivité - Impulsivité - Repli sur soi 	<ul style="list-style-type: none"> - Abus de substance - Absentéisme - Suractivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennui - Rigidité - Perte de l'enthousiasme - Peu résistance à la frustration - Difficulté à prendre des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyperactivité - Heures supplémentaires volontaires - Indifférence - Désintérêt - Abandon des hobbies - Ennui
Cognitifs et affectifs Démobilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Désespoir - Dépression - Hypersensibilité - Cynisme - Pessimisme - Dysphorie 			<ul style="list-style-type: none"> - Troubles de la concentration - Troubles de la mémoire - Perte créativité - Perte de capacité d'initiative
Emotionnels		<ul style="list-style-type: none"> - Angoisses intenses - Effondrement - Rumination - Sentiment d'être agressé - Irritabilité 		<ul style="list-style-type: none"> - Culpabilité - Apitoiements - Perte du sens de l'humour - Apathie - Idées suicidaires - Peur, angoisse - Instabilité émotionnelle
Relationnels Réduction de l'engagement		<ul style="list-style-type: none"> - Isolement progressif - Disparition de l'empathie - Déshumanisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Repli - Irritation croissante - Résistance à la nouveauté 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de distance - Évitement des relations - Froideur - Perte empathie
Spirituel Désespoir			<ul style="list-style-type: none"> - Perte de la foi - Perte du sens de la vie - Crises de valeurs - Changements d'idée - désespoir 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport négatif à la vie - Perte de sens - Désespoir existentiel

Ce tableau montre que la plupart des symptômes physiologiques sont reconnus par l'ensemble de ces auteurs, les plus mentionnés étant les douleurs chroniques telles que les céphalées, migraines ou maux de dos ; les troubles du sommeil ; les troubles intestinaux ; les problèmes cardiaques et la fatigue.

Dans les symptômes comportementaux, les plus cités sont l'abus de substance, l'ennui et la suractivité. Les autres symptômes sont plus différenciés bien que certains apparaissent dans d'autres catégories. C'est le cas par exemple du repli sur soi de Maslach et Leiter qui apparaît dans la catégorie des symptômes relationnels pour Grosch et Olsen ou encore Vasey. De même, l'irritabilité de Maslach et Leiter apparaît dans les symptômes émotionnels pour Vasey et dans les symptômes relationnels pour Grosch.

Pour ce qui est des symptômes cognitifs et affectifs, Vasey, Grosch et Olsen n'y font pas allusion. De plus, les autres auteurs ne listent pas les mêmes symptômes : alors que Maslach et Leiter évoquent des symptômes plutôt affectifs que cognitifs, Burish énumère des symptômes cognitifs. De plus, Maslach et Leiter les catégorisent sous le nom de symptômes cognitifs et affectifs alors que Burish les évoque sous le terme de démobilitation.

Concernant les symptômes émotionnels, Maslach et Leiter n'en évoquent pas sous cette appellation. Il en est de même pour Grosch et Olsen. Pourtant, comme cité précédemment, Maslach et Leiter listent l'irritabilité comme étant un symptôme comportemental, Grosch et Olsen le classent dans la catégorie des symptômes relationnels alors qu'il apparaît pour Vasey comme étant un symptôme émotionnel. Par ailleurs, Vasey et Burish énumèrent tous deux l'angoisse comme étant un symptôme émotionnel. De plus, l'effondrement et la rumination chez Vasey pourraient être associés à la culpabilité et à l'apitoiement de Burish. Ils utilisent des termes différents mais il y a la même idée sous-jacente.

Pour les symptômes relationnels, la notion de prise de distance, de froideur et de repli sur soi apparaissent chez Vasey, Grosch, Olsen et Burish. La perte de l'empathie est également mentionnée à deux reprises. Cependant, pour Burish, ces symptômes correspondraient à l'appellation de « réduction de l'engagement ». Par ailleurs, Maslach et Leiter n'évoquent pas de symptôme sous cette appellation mais relèvent aussi le repli sur soi et l'irritabilité qui font partie pour eux des symptômes comportementaux.

Finalement, les symptômes spirituels pour Grosch et Olsen ou de désespoir pour Burish se rejoignent également. Il y est question de perte de sens et de sentiment de désespoir. Les autres auteurs n'y font pas allusion, bien que le désespoir apparaisse dans les symptômes cognitifs et affectifs chez Maslach et Leiter.

Ainsi, même si ces spécialistes ont classé différemment ou sous d'autres appellations les différents symptômes, ce tableau démontre que la plupart se regroupe et se répète.

Au travers de l'entretien avec le psychologue du travail, ce dernier m'a confirmé que cette liste correspondait globalement à celle qu'il avait établie avec son cabinet. Cependant, il a soulevé que dans sa pratique, il rencontrait des individus victimes de burn-out qui présentaient d'autres symptômes qui n'étaient actuellement pas présents sur ces listes déjà connues. Il est ainsi facile à imaginer que le tableau clinique du burn-out est très vaste et toujours en expansion. Ce phénomène rend le burn-out d'autant plus difficile à détecter, que ce soit pour les collègues de la personne victime, la direction, les proches et même le corps médical. Ainsi, il est récurrent que des médecins traitent des symptômes somatiques en passant à côté de leur véritable source : le burn-out. Ce phénomène rend le burn-out encore plus sournois et problématique.

2.4.2 Professions à risque

Historiquement, les professions à risque étaient les professions sociales qui impliquaient des contacts, des face-à-face et de la proximité. Puis, au travers de ces études, Christina Maslach s'est intéressée à d'autres domaines. Cependant, elle affirme tout de même que les professions les plus à risque restent les domaines de service à la personne, de la santé et

de l'éducation car ce sont des professions qui demandent un grand engagement autant sur le plan émotionnel que physique. Ce sont également des secteurs où les conflits sont fréquents, que ce soit avec les patients, les parents, les collègues, les enfants, etc. (2016, p.46-47).

Philippe Zawieja explique que le burn-out touche beaucoup plus de domaines. Il énumère les métiers de la santé humaine et animale, l'enseignement, les métiers relatifs à la sécurité et à la justice, les administrations publiques et privée ainsi que d'autres professions intellectuelles telles que le clergé et le journalisme. Il termine en précisant que les demandeurs d'emploi peuvent également être victime de burn-out (2015, p.14-15).

Pour le psychologue du travail interrogé, au départ il était effectivement commun de penser que le burn-out touchait plus les domaines de la santé et du social. Aujourd'hui, il affirme qu'à travers sa pratique, il s'est rendu compte que tous les secteurs et tous les métiers étaient touchés. Il précise ne connaître aucun métier encore épargné par ce processus. Il raconte être intervenu autant auprès de vendeurs de commerce de détail, d'éducateurs de l'enfance et d'employés du commerce ou de l'industrie. Il affirme même qu'à présent le domaine social est laissé de côté sur cette thématique et évoque la nécessité d'y revenir pour limiter le burn-out dans ce domaine-là.

2.4.3 Retombées économiques

Au-delà des nombreuses difficultés rencontrées par la personne victime de burn-out, il existe des retombées économiques indéniables. En effet, l'individu victime de burn-out devient moins performant, se retrouve à faire des erreurs, perd de son enthousiasme et de son innovation. Il manque des journées de travail puisqu'il est trop épuisé mentalement et physiquement pour s'y rendre, ce qui nécessite de devoir remplacer cette personne parfois au pied levé. Ces notions se retrouvent chez Maslach et Leiter (2016, p.17), Marie Papineau (2005, p.18) et Catherine Vasey (2015, p.132). Toutes ces conséquences ont des coûts et l'économie s'en ressent. Une étude menée en 1984 estimait le coût du burn-out en 1970 à 10 ou 20 milliards de dollars par an. En Europe, les coûts estimés pour 2010 atteignaient 20 milliards d'euros (Zawieja, 2015, p.13). Le psychologue du travail interrogé a mentionné que l'OMS avait avancé qu'en 2020, le stress chronique occasionnerait les plus grandes pertes économiques dans l'industrie post-moderne, le stress chronique incluant notamment le burn-out.

Il aura fallu attendre que des pertes économiques se fassent ressentir pour que le burn-out soit enfin pris au sérieux et que des programmes soient mis en place dans certains domaines.

2.5 Hypothèses étiologiques

2.5.1 Hypothèses relevées dans la littérature

Chez les spécialistes du burn-out, différentes hypothèses apparaissent. Premièrement, je présente les hypothèses individuelles ou facteurs internes. Deuxièmement, je développe les hypothèses environnementales ou facteurs externes. Je me base principalement sur des éléments théoriques mis en avant par Christina Maslach et Michael P. Leiter, deux pionniers du burn-out et dont les recherches ont été reprises par bon nombre de spécialistes. Je fais des liens avec d'autres sources théoriques, les propos des équipes éducatives questionnées et mes expériences professionnelles.

2.5.1.1 Hypothèses individuelles et facteurs internes

Certaines personnes seraient plus à risque d'être victimes de burn-out. En effet, certains facteurs individuels rendraient le terrain plus propice à ce mal. Marc Olano (2015), éducateur spécialisé ayant également un master en psychologie, catégorise les personnes qui « ont un sens exacerbé du travail bien fait, des personnes très exigeantes envers elles-mêmes qui ont du mal à lâcher prise » (p.39) comme étant des profils à risque. Il précise que les

personnes qui travaillent trop au détriment de leur vie privée et les personnes qui n'arrivent pas à demander de l'aide font également partie des profils à risque.

Pour Christina Maslach et Michael P. Leiter, les personnes les plus à risque sont les perfectionnistes qui ont tendance à l'hyperactivité et qui présentent une addiction au travail (2016, p.15-16). Catherine Vasey rejoint ces deux auteurs concernant les profils à risque. Elle ajoute que les individus qui sont plus à l'écoute des besoins des autres que de leurs propres besoins le sont également (2015, p.15). Elle arrive à la conclusion que, contrairement aux idées reçues, les personnes victimes de burn-out sont des profils de type fort. Cette idée est reprise par Christina Maslach et Michael P. Leiter : le burn-out ne touche pas les gens « faibles » (2015, p.48).

Le psychologue du travail interviewé insiste également là-dessus, le profil à risque ne représente pas des personnes faibles. Au contraire, il précise que ce sont des individus extrêmement loyaux dans la vie privée ou professionnelle, qui se posent eux-mêmes des exigences élevées, qui sont très investis et ambitieux. Ceci montre bien que les préjugés autour du burn-out ne sont pas du tout fondés, bien qu'ils continuent à stigmatiser les individus victimes de celui-ci.

Marie Papineau (2005) résume en classant les facteurs personnels prédisposants sous sept dénominations : faible estime de soi, perfectionnisme, idéalisme, pression de performance, prédisposition à l'anxiété, difficulté avec l'affirmation de soi et difficulté avec la gestion du stress (p.18).

Les profils à risque sont nombreux mais cela ne signifie pas que ces individus seront tous victimes de burn-out. Au-delà des facteurs de vulnérabilité cités, il y a également bon nombre de facteurs de protection qui peuvent contrebalancer les risques. « Cela signifie concrètement que, même si tous les facteurs de risque sont réunis, le burn-out n'apparaîtra pas chez tous les collaborateurs et que parfois, dans un terrain qui visiblement tend à protéger les employés de l'épuisement, le burn-out se manifestera malgré tout » (Vasey, 2015, p.48-49). Marc Olano (2015) cite comme facteurs de protection un bon équilibre entre vie privée et professionnelle, des bonnes relations amicales et familiales ainsi qu'une personnalité souple (p.39).

Par ailleurs, dans le cadre du cours *TP du social* donné par Myriam Luisier, la notion de facteurs de protection a été approfondie. J'ai ainsi pu faire un lien entre ce cours et mon travail de mémoire. La notion de résilience est apparue avec des scientifiques comme Anna Freud et Emmy Werner qui se sont rendu compte que certaines personnes avaient la capacité de « rebondir » suite à des événements traumatisants. Des études ont été menées et plusieurs facteurs de protection en sont ressortis (M. Luisier, communication personnelle [support de cours], 15 septembre 2016) :

Le premier concerne les **facteurs centrés sur l'individu**. Les études ont démontré qu'une personne avec un quotient intellectuel élevé et une bonne intelligence aura plus de chance de relativiser et de passer au travers de situations difficiles. De même, une bonne capacité naturelle de résolution de problème s'avère être aidant. Ce premier facteur prend également en compte le sentiment inné d'efficacité personnelle, l'estime de soi élevé et les bonnes compétences relationnelles qui permettront de demander de l'aide en cas de besoin.

Le deuxième concerne les **facteurs centrés sur la configuration familiale**. Celui-ci soulève que le fait d'entretenir au moins une bonne relation avec un membre de la famille proche agit comme facteur de protection. De plus, le fait d'avoir un parent rassurant pendant l'enfance et un conjoint soutenant face au traumatisme à l'âge adulte s'avère également être un facteur de protection.

Finalement, les **facteurs centrés sur l'environnement** jouent également un rôle. En effet, le fait de fréquenter une école, d'avoir un soutien social hors de la famille et d'avoir l'opportunité de participer à une vie associative peut agir comme facteur de protection.

2.5.1.2 Hypothèses environnementales et facteurs externes

Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016) ont référencé six facteurs externes pouvant entraîner le burn-out. Ces facteurs externes représentent des disparités (ou décalages) entre la personne et le poste qu'elle occupe. Ces deux auteurs les ont classés comme suit (p.33-42 et p.73-97) :

Surcharge de travail :

Ce facteur fait référence à un rythme de travail plus intensif, qu'il soit dû à une réduction des effectifs ou par souci de compétitivité. « Dans leur course pour augmenter la productivité, les entreprises poussent les individus au-delà de ce qu'ils peuvent supporter » (Maslach & Leiter, 2016, p.74). La réduction des effectifs est quelque chose d'actuel dans le canton de Fribourg où les normes concernant le nombre d'enfants par éducateur sont en train d'être discutées. En effet, l'Etat aimerait l'augmenter pour ainsi réduire le coût des crèches. Reste alors à se demander ce qui est le plus important, la réduction des coûts ou la qualité du service offert aux enfants et aux parents fribourgeois.

Par ailleurs, la surcharge de travail va au-delà des limites de l'être humain et engendre une perturbation de la vie au sein de l'entreprise et une baisse de l'innovation (2016, p.33-34). Cette augmentation de la charge de travail apporte son lot de tensions, ce qui va pousser l'individu vers la pente savonneuse du burn-out (Vasey, 2015, p.50-51).

De plus, il devient de plus en plus fréquent que les employés travaillent hors de leurs heures de travail, que ce soit pour préparer un cours ou une séance à l'avance, arriver plus tôt pour mettre la salle en place ou diminuer les pauses pour être le plus productif possible (Maslach & Leiter, 2016, p.77). J'ai pu observer cela pendant mon stage probatoire. Les EDE¹ faisant l'ouverture devaient arriver 10 minutes avant le début de leur horaire pour mettre en place la salle. Ceci n'était pas compté dans les heures de travail mais les EDE étaient tenues de le faire.

Ce phénomène est accentué par la technologie. Catherine Vasey et le psychologue du travail interrogé ont mis cela en évidence. Avec les smartphones et l'accès à internet quasiment immédiat, les individus restent connectés à leur travail 24/24h, 7/7j (Vasey, 2015, p.31). Ainsi, leurs employeurs leur demandent, ou les individus le font de leur propre chef, d'être toujours plus disponibles et ce, toujours plus vite. Ceci représente une surcharge d'informations qui constitue davantage de tensions.

Manque de contrôle sur ses activités

Ce point-là incombe d'une part aux directions. En effet, ce facteur dépend de la liberté laissée aux employés. Si l'employé est tenu de faire ce qu'on lui demande sans marge de manœuvre et sans pouvoir innover et proposer ses propres idées, il se sentira moins responsable du résultat de son travail (Maslach & Leiter, 2016, p.34-35). Ce type de contrôle centralisé s'appelle du micromanagement. Ce phénomène tue la créativité, la spontanéité et la réflexion. Il entraîne un manque d'autonomie et un sentiment de manque de confiance de la part des employeurs, ce qui n'est pas valorisant (Maslach & Leiter, 2016, p.81-82). Ce point peut également être mis en lien avec le domaine de l'enfance. Durant une de mes formations pratiques, la directrice surveillait de près ce que faisaient les professionnels de l'enfance sur le terrain. Elle ne manquait pas de rappeler à l'ordre une professionnelle quand elle prenait une liberté concernant le déroulement de la journée. Une collègue très créative aimait faire par moment des accueils hors du commun qui faisaient plus de bruit que d'ordinaire. Les enfants avaient un plaisir fou lors de ces accueils et les réclamaient quand ma collègue n'était pas là. La direction est intervenue sans avertissement. Elle a retiré la responsabilité de l'accueil à cette collègue et c'est la directrice elle-même qui faisait les accueils à sa place. Je pense que c'est un bon exemple de manque de liberté et de confiance de la part de la direction. Pour Maslach et Leiter (2016) :

¹ EDE : Educateur/trice de l'enfance. Dans ce travail, cette expression sera simplifiée par l'acronyme EDE.

Ce type de surveillance envoie le message suivant : « on ne peut pas avoir confiance en vous, nous ne respectons pas votre jugement, vous n'êtes pas très intelligent, vous êtes incapable de faire cela par vous-mêmes. Ce type de message ne devrait jamais être adressé à de jeunes enfants, et, lorsqu'il est adressé à des adultes, il est tout aussi humiliant. »

(p.35)

D'autre part, le fait de travailler avec d'autres personnes est également en soi un manque de contrôle sur ses activités. Les individus se retrouvent confrontés aux avis et aux manières de travailler de chacun. Chaque employé tient à avoir un certain contrôle sur ses tâches, ce qui entraîne inévitablement un manque de contrôle pour les autres. De plus, l'imprévisibilité est également une source de manque de contrôle sur ses activités (Maslach & Leiter, 2016, p.80-81). Les deux derniers aspects de ce facteur sont très présents dans le domaine de l'enfance puisqu'il nécessite un travail d'équipe et que les journées passées avec les enfants sont toujours remplies d'imprévus.

Manque de récompense

Ce facteur comprend les récompenses financières mais également personnelles, comme le fait d'être félicité ou de recevoir des retours positifs de la hiérarchie. Selon Maslach et Leiter (2016), ce dernier élément est le plus primordial dans ce facteur externe :

Mais ce qui est le plus dévastateur pour les salariés, c'est le manque de récompense personnelle : lorsqu'une personne est fière d'avoir accompli quelque chose d'important et d'utile pour les autres et de l'avoir bien fait, elle a besoin que ce soit reconnu comme tel.

(p.37)

Ainsi, en cas de manque de récompense, l'individu et son travail en ressortent dévalués et dévalorisés (Maslach & Leiter, 2016, p.36-37).

Le domaine de l'enfance est particulièrement touché par ce facteur. En termes de récompense financière, le métier d'éducateur de l'enfance ne présente pas d'intérêt pécuniaire. Pour ce qui est des récompenses personnelles, il est souvent porteur de beaucoup de stéréotypes tels que « passer sa journée à jouer avec des enfants » ou à « changer des couches ». Récemment, une connaissance à qui je venais d'expliquer mes études en Valais m'a rétorqué : « Tu as besoin d'aller jusqu'en Valais pour apprendre à conduire une poussette ? ». Ceci n'aide pas à se sentir valorisé et reconnu dans son métier. Dans le cadre d'une étude sur l'épuisement professionnel des enseignants, Laurence Janot-Bergugnat, Sofia Hue et Nicole Rascle (2010) avancent que « le burnout est corrélé à certaines représentations du métier [...]. Burnout, représentations du métier et contexte professionnel s'alimentent donc réciproquement » (p.6). Ces propos concernent à la base le métier d'enseignant. Cependant, je pense qu'ils peuvent être repris pour l'éducation de l'enfance car les mêmes phénomènes y sont observés.

Dégradation de l'esprit de groupe

La bonne entente au sein d'une équipe permet une meilleure collaboration, un climat plus agréable et une meilleure productivité (Vasey, 2015, p.55). Ceci peut être mis à mal lorsque des conflits apparaissent et ne sont pas résolus. Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016) l'expriment ainsi :

Le conflit instille sur le lieu de travail la frustration, la colère, la peur, l'anxiété, le manque de respect et la suspicion. Il détruit le tissu social et la notion d'entraide qui l'accompagne, de sorte que les gens seront moins susceptibles de se soutenir quand la situation deviendra plus difficile.

(p.38-39)

Le travail en équipe n'est pas toujours aisé. En effet, j'ai pu observer lors de plusieurs stages que souvent des conflits émergent au sein des équipes et que ceux-ci ne sont pas réglés.

Ethiquement, les professionnels de l'enfance ne traitent généralement pas les conflits devant les enfants accueillis ou leur famille. Il est également difficile de s'écarter pendant le temps de travail pour en discuter puisqu'un groupe d'enfants est sous leur responsabilité. Souvent, ils n'ont même pas les mêmes horaires et n'ont pas la possibilité de se parler en dehors du travail puisque chacun a ses obligations privées. De plus, les colloques ne permettent pas forcément de régler des conflits entre collègues. En effet, leur fréquence et leur durée ne laissent pas la possibilité de le faire. Bon nombre d'autres sujets sont à traiter pendant ces moments. Ainsi, peu de temps est laissé à la gestion d'équipe et la cohésion de groupe tout simplement parce que les professionnels n'ont pas la possibilité et les moyens de le faire. Ceci favorise les conflits et la dégradation de l'esprit de groupe.

Il arrive également que ce soit la technologie qui endommage l'esprit de groupe : être assis derrière un ordinateur toute la journée ne facilite pas l'entraide et la communication avec ses collègues et rend le contact impersonnel : les informations sont transmises par des mails aux collaborateurs, cela ne passe plus forcément par des face-à-face (Maslach & Leiter, 2016, p.38-39). Je n'ai personnellement pas été confrontée à cette problématique dans les structures d'accueil mais cela pourrait être le cas si les professionnels sont tenus de rendre des bilans ou de remplir des documents administratifs fréquemment. Ainsi, cela entamerait la collaboration et la communication entre collègues qui passeraient moins de temps ensemble. Par ailleurs, lorsque la sécurité de l'emploi est compromise, une forme de compétition s'installe, ce qui rend les relations tendues et difficiles. De plus, les employés ne tissent pas de liens entre eux car ils ne savent pas combien de temps resteront leurs collègues. Cette vision utilitaire des individus appauvrit les relations sociales (Maslach & Leiter, 2016, p.89-90). Cette rotation du personnel empêche les employés d'avoir un rythme de travail homogène et régulier et rend difficile l'établissement d'un nouvel esprit d'équipe. L'entreprise est également perdante puisque tout ceci engendre une baisse de productivité : « L'impact du conflit sur un groupe de travail est de diminuer l'énergie nécessaire pour travailler efficacement » (Maslach & Leiter, 2016, p.93).

Inégalité de traitement et sentiment d'injustice

L'inégalité et l'injustice se retrouvent dans beaucoup d'événements comme les augmentations salariales de certains et la stagnation pour les autres, une mauvaise répartition des tâches entre les collaborateurs, le licenciement des derniers arrivés qui souvent sont les plus créatifs ou lorsqu'au cours d'un conflit, un des deux partis ou les deux n'ont pas l'occasion de s'exprimer. Plus généralement, les entreprises font souvent passer le message que l'argent passe avant les individus. Ainsi, un manque de confiance et de respect mutuel s'installent (Maslach & Leiter, 2016, p.39-40). « Nous perdons confiance dans une entreprise qui ne fait preuve d'aucune équité, parce que cela implique que les personnes qui la dirigent ne sont pas honnêtes et ne nous respectent pas » (p. 40).

Dans le domaine de l'enfance, la mauvaise répartition des tâches entre collègues est un sujet récurrent. Dans l'idéal, les EDE et les ASE², étant deux niveaux de formation différents, devraient se voir attribuer des tâches et des responsabilités différentes. Force est de constater que dans la pratique, ceci est souvent peu respecté. Dans mes différents stages, j'ai pu remarquer que les cahiers des charges n'étaient pas clairs et que les responsabilités étaient confondues. C'est également un phénomène que mes collègues de classe ont observé pendant leurs stages. Cette mauvaise répartition des tâches amène des sentiments d'injustice chez les différents protagonistes. En effet, j'ai souvent noté que des EDE se voyaient retirer des responsabilités telles que des entretiens avec les parents pour que des ASE le fassent à leurs places. Ceci entraînait de l'agacement et de la résignation pour les EDE. De leur côté, ces ASE devaient porter davantage de responsabilité avec un salaire pourtant inférieur à celui des EDE. De cette manière, les deux niveaux de formation peuvent ressentir de l'injustice face à cette situation.

² ASE : Assistant/e socio-éducatif/tive. Dans ce travail, cette expression sera simplifiée par l'acronyme ASE.

Valeurs contradictoires

D'une part, ce facteur fait référence aux valeurs personnelles qui peuvent se trouver confronter aux valeurs de l'entreprise. L'individu se voit contraint d'agir contrairement à ses propres valeurs et n'est donc pas en accord avec lui-même, ce qui peut provoquer de l'épuisement émotionnel. « Les gens ne sont jamais aussi efficaces que lorsqu'ils croient à ce qu'ils font et quand ils peuvent conserver leur fierté, leur intégrité et le respect de soi » (Maslach & Leiter, 2016, p.41-42). Pour ma part, j'ai vécu un événement similaire lors de l'une de mes formations pratiques. Il arrivait que des aliments périmés soient donnés aux enfants afin de ne pas gaspiller. J'étais totalement opposée à cette initiative à laquelle je ne me suis pas soumise. Je servais des aliments frais et jetais les aliments périmés dès que j'en voyais dans le réfrigérateur. Je ne me sentais pas à l'aise avec cela non plus puisque je m'opposais à mes collègues et à la direction mais je refusais d'agir en contradiction avec mes valeurs.

D'autre part, il arrive également que les entreprises annoncent des valeurs mais agissent en réalité en totale opposition avec celles-ci. Maslach et Leiter (2016) donnent l'exemple d'une entreprise qui prônait l'importance du contact avec la clientèle mais qui réduisait les effectifs afin de minimiser les coûts. Ainsi, les employés restants avaient en réalité moins de temps pour la clientèle puisqu'ils se voyaient attribuer de nouvelles tâches pour compenser le travail des employés licenciés (p.40-42). Ce facteur peut être mis en lien avec le domaine de l'enfance également. Il arrive que des crèches prônent l'importance de la qualité au sein de celle-ci mais quand elles mettent des annonces pour un poste à pourvoir, il est commun d'y lire « cherche EDE ou ASE », alors que ce sont deux niveaux de formation différents. Ainsi, pour remplacer une EDE, il arrive souvent qu'une ASE soit engagée alors que ses responsabilités ne devraient pas être les mêmes que celles d'une EDE.

Ces six disparités entre l'individu et le poste qu'il occupe correspondent aux six domaines de la vie en entreprise. Ces six domaines peuvent engendrer soit des disparités, soit de l'harmonie. Ainsi, dans l'idéal, les six facteurs externes présentés ci-dessus devraient faire place à une charge de travail supportable, un sentiment de choix et de contrôle, une reconnaissance et des récompenses, un sens de la communauté, de l'équité et de la justice et un travail important et apprécié. Maslach et Leiter (2016) l'expriment ainsi :

Chacun comporte des facteurs décisifs qui sont à l'origine du déséquilibre et du burn-out, ou qui offrent des solutions propices à une bonne adaptation et à l'engagement. Soit ces facteurs contribuent à l'épuisement, soit ils entretiennent l'énergie nécessaire au travail. Soit ils entraînent le cynisme et l'exclusion, soit ils encouragent un plus grand engagement professionnel. Soit ils entraînent un manque d'accomplissement et le sentiment de ne pas être à la hauteur, soit ils provoquent une plus grande efficacité et une plus grande réussite. »
(p.226)

Par ailleurs, il se peut qu'un ou plusieurs de ces facteurs engendrent des disparités sans pour autant provoquer des burn-out si ceux-ci sont compensés par d'autres facteurs entraînant de l'harmonie. « Même s'il existe des disparités dans certains domaines, leurs effets négatifs peuvent être compensés par une plus grande harmonie dans d'autres domaines » (Maslach & Leiter, 2016, p.229).

Pour leur part, Grosch et Olsen (1998) font référence aux conditions de travail comme hypothèse environnementale. Ils soulèvent les horaires rigides, la répétition des tâches qui rend le travail ennuyeux, le manque de soutien de la part de la direction, le salaire insuffisant, le manque de feedback positif, la surcharge de travail (notamment la paperasserie), la réduction du personnel et l'insécurité de l'emploi (p.33). La plupart de ces critères peuvent être recoupés avec les hypothèses environnementales de Maslach et Leiter. En effet, la surcharge de travail, le manque de récompense et le sentiment d'injustice apparaissent chez les différents auteurs.

Dans le milieu de l'éducation de l'enfance, Chantal Michard (2016) soulève d'autres hypothèses étiologiques. Elle avance que dans ce domaine, les professionnels sont très exposés au burn-out puisque leur métier impose beaucoup d'exigences émotionnelles. Elle donne comme exemples l'exposition directe à un public d'enfants, les face-à-face fréquents, la nécessité de faire semblant d'être de bonne humeur, la nécessité quotidienne de calmer les enfants et la confrontation à la détresse de ceux-ci et de leurs parents. Elle précise que ces facteurs sont proportionnels aux taux d'encadrement (p.33).

2.5.2 Hypothèses relevées par les équipes éducatives

Parmi les deux crèches questionnées, certains facteurs ont été relevés. Le facteur le plus fréquemment cité est le manque de personnel qui découle donc à une surcharge de travail. En effet, ce facteur est déterminant de la santé des professionnels de l'enfance. Les normes sont en constante modification afin de limiter les coûts des crèches. Cependant, le travail devant être fait, de nouvelles tâches incombent aux professionnels. Il est également intéressant de soulever les réponses d'une ASE questionnée : les absences non remplacées. Il est fréquent que des crèches tournent durant quelques jours, voire semaines, à effectif réduit. Trouver un remplaçant au pied levé est difficile et là encore, une surcharge de travail incombe aux professionnels présents sur le terrain.

Par ailleurs, une ASE et trois EDE font référence au bruit présent dans les structures. C'est un facteur que Simon Mathey, chargé d'enseignement à l'Ecole Supérieure, avait également mis en avant : les éducateurs de l'enfance sont confrontés la journée entière à des décibels dépassant les normes (S. Mathey, communication personnelle [Entretien], 23 septembre 2016). Lors de ce cours, les étudiantes se sont mises d'accord sur le fait que l'on finit par faire abstraction du bruit et ne même plus s'en rendre compte. Il est tout de même important de se rappeler qu'il s'agit d'un facteur prédisposant au burn-out.

Une nurse, une EDE et une ASE font également référence au manque de reconnaissance professionnelle. Ce facteur entre clairement dans « manque de récompense ». Ici, les professionnels en question mentionnent uniquement la reconnaissance personnelle, à savoir être reconnus dans leur travail et félicités.

De plus, une ASE fait référence à la sur-responsabilisation du personnel. Ce point peut laisser penser à une mauvaise répartition des tâches ou à un cahier des charges imprécis. Ce facteur pourrait donc entrer dans l'hypothèse environnementale de « sentiment d'injustice et inégalité de traitement ».

Par ailleurs, deux EDE mentionnent les conflits entre les valeurs de l'entreprise et celles propres à l'individu. Une d'elle précise que ces conflits hiérarchiques sont douloureux.

En outre, une nurse et une EDE parlent de fatigue physique et d'usure professionnelle. Je pense que ce point fait référence aux symptômes et manifestations plutôt qu'aux hypothèses étiologiques du burn-out.

Finalement, une seule EDE met en évidence les hypothèses individuelles. Elle mentionne les exigences trop élevées que les personnes peuvent se fixer à elle-même.

Je remarque donc qu'en rassemblant l'ensemble des propos des professionnels, la quasi-totalité des hypothèses environnementales mises en avant par Maslach et Leiter ont été mentionnées. Certes, tous les professionnels n'ont pas mentionné chaque hypothèse étiologique mais au sein d'une équipe, les principaux facteurs externes ont été mis en évidence.

Cependant, je remarque également qu'il y a une confusion entre dépression et burn-out. Pour certains professionnels, il s'agit de la même chose. Ce n'est pourtant pas le cas. Le burn-out est un processus d'épuisement professionnel qui peut mener à des maladies

somatiques (maux de dos, céphalées,...) et des maladies psychosomatiques, comme la dépression. Il y a donc une confusion sur ce qu'est réellement le burn-out.

De plus, les hypothèses individuelles ont été laissées quelque peu de côté puisqu'une seule professionnelle sur l'ensemble des deux équipes éducatives a fait référence aux exigences élevées que la personne s'impose à elle-même. Les autres hypothèses telles que le perfectionnisme, la suractivité ou le fait d'être ambitieux n'ont été mentionnées à aucun moment. Les professionnelles se sont donc centrées sur les hypothèses environnementales. Par ailleurs, des facteurs de protection ont été soulevés comme une bonne ambiance de travail, un soutien de la direction, le fait de travailler en sur-effectif (actuellement possible dans une des deux crèches questionnées) et un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

2.6 Les moyens de s'en préserver

2.6.1 Moyens de prévention relevés dans la littérature

Les différents spécialistes du burn-out s'entendent sur le fait qu'il est préférable de prévenir le burn-out plutôt que d'attendre que celui-ci soit avéré pour agir. Ceci évite des coûts pour l'entreprise mais permet également de prendre en charge l'individu avant qu'il ne souffre trop de ce processus d'épuisement.

Pour Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016), la prévention peut consister à engager du personnel en plus, financer des formations continues, mettre en place un programme de gestion de conflit ou simplement demander l'avis des employés sur le fonctionnement de l'entreprise (p.126-127). Ils insistent sur le fait que le meilleur moyen de prévenir le burn-out est de favoriser l'engagement professionnel par des stratégies qui améliorent l'énergie, l'implication et l'efficacité. Ceci augmente les performances de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs. Certes, ces façons de faire ont un coût mais les auteurs estiment qu'il est nécessaire. « Cette approche part du principe qu'un investissement dans le présent évitera des coûts et des pertes bien plus grands dans l'avenir. Il s'agit donc de dépenser moins sur le long terme en évitant les pires effets du problème » (p.127).

Ces deux auteurs (2016) proposent un programme de prévention qui peut suivre une approche institutionnelle ou individuelle. La première approche est généralement utilisée pour prévenir le burn-out (p.134). La deuxième approche est plus efficace en cas de résolution de problème, c'est-à-dire quand des processus de burn-out ont déjà été remarqués sur le lieu de travail (p.133).

Dans l'approche institutionnelle, l'entreprise peut avoir un effet sur les décalages entre la personne et son travail en mettant en place des stratégies. L'entreprise n'agit pas sur les salariés eux-mêmes mais sur son organisation. En réduisant le décalage entre le salarié et son poste, l'entreprise favorise l'engagement professionnel, c'est-à-dire l'énergie, l'efficacité et l'implication de l'employé. Cette procédure compte cinq étapes.

Premièrement, le management de l'entreprise est remis en question et des moyens sont mis en œuvre pour agir sur les conditions de travail des salariés et favoriser également l'esprit de communauté et l'engagement professionnel. Ceci correspond à la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans cette première étape, la responsabilité fiscale de l'entreprise entre également en jeu: les moyens mis en place tendent à réduire les risques de burn-out et ainsi réduire les coûts sur le long terme (p.165-166).

Deuxièmement, la démarche devient un projet d'entreprise qui nécessite la participation de tous les employés. Ils seront amenés à communiquer leur avis sur le thème des six décalages entre le poste et la personne. De cette manière, l'entreprise cherche à avoir une vision commune et ainsi connaître ses points forts et ses points faibles. Suite à cela, l'entreprise saura quels moyens mettre en place pour améliorer les différents décalages annoncés par les employés. Cette étape nécessite un grand travail mais elle est primordiale. « Les gens qui sont résolus à créer un meilleur environnement professionnel ont besoin

d'informations qui les aideront à comprendre la complexité des relations que les salariés entretiennent avec leur travail. » (Maslach & Leiter, 2016, p.168). Si l'entreprise ne le fait pas, elle pourrait partir dans la mauvaise direction et mettre en place des mesures inutiles (p.167-168).

Troisièmement, un lien avec chaque individu doit être construit. Si tous les employés se sentent écoutés, quel que soit leur niveau de formation, ils seront plus enclins à participer à la mise en application de l'intervention (p.169).

Quatrièmement, les résultats de l'intervention ont un impact sur les déséquilibres. Le projet peut cibler un ou plusieurs déséquilibres. Par exemple, le processus mis en place aura des effets sur l'esprit de communauté car il impliquera une communication et une collaboration entre différents individus et différents groupes de travail. Il agira également sur le sentiment d'équité car chaque individu aura le droit de s'exprimer et permettra ainsi d'identifier le problème et de le résoudre. Finalement, le processus aura un impact sur les valeurs car il sera centré sur les valeurs de l'entreprise et sur leurs applications au travail (p.170).

Dernièrement, le résultat devient un processus. C'est-à-dire qu'il dure dans le temps et évolue au fil des années et suivant les situations. Ce processus n'est pas temporaire, il a pour but d'agir à long terme. Christina Malsach et Michael P. Leiter le résument ainsi (2016) :

En encourageant l'engagement et en prévenant le burn-out, de telles interventions améliorent la capacité de l'entreprise à poursuivre sa mission. (...) Il s'agit d'un processus continu grâce auquel l'entreprise peut s'adapter en permanence à des circonstances en perpétuel changement, tout en encourageant l'engagement professionnel.
(p.171)

Dans l'approche individuelle, l'initiative part d'un individu parce que l'entreprise ne réagit pas face au problème. Cette approche compte également cinq étapes.

Premièrement, l'initiative part d'un individu qui incite ses collègues ou son groupe de travail à se pencher sur la question du burn-out. Cette personne n'a pas forcément de responsabilités de l'entreprise. Elle met en avant son besoin de trouver une solution à la problématique rencontrée. C'est une impulsion individuelle qui englobe un groupe de personnes (p.135).

Deuxièmement, l'impulsion individuelle devient un projet de groupe. Les individus se soutiennent pour permettre au projet de voir le jour. Ils réfléchissent ensemble à un des décalages entre la personne et son poste qu'ils estiment comme prioritaire. Ils traitent cette disparité en premier et hiérarchisent les mesures à prendre pour la réduire (p.136).

Troisièmement, le groupe de travail crée un lien avec l'entreprise. Les individus lui font part des mesures réfléchies et les appliquent dans leur contexte de travail (p.136).

Quatrièmement, les résultats affectent les décalages entre la personne et son poste. Pour qu'il y ait un effet sur le burn-out et que l'engagement professionnel soit favorisé, les six décalages doivent être abordés. Il est plus aisé de traiter un décalage à la fois plutôt que les six en même temps. Il est important de noter que les six décalages sont liés. Ainsi, des améliorations dans un décalage engendreront des améliorations dans d'autres (p.136).

Finalement, un processus continu d'adaptation réussi à un environnement professionnel sans cesse changeant émerge. Cela signifie que le processus va durer dans le temps et fluctuer avec les divers changements (p.136).

Pour Catherine Vasey (2015), la prévention se passe également à un niveau individuel et organisationnel. Pour le **processus de prévention individuel**, l'auteur préconise de faire un bilan régulier de sa propre situation individuelle. Il convient ainsi d'identifier les éventuels symptômes du burn-out que la personne estime présenter et leur fréquence. De plus, il est important que la personne reconnaisse les lieux d'usure, c'est-à-dire les tâches, les situations ou les personnes qui lui amènent de la lourdeur, de la fatigue et de l'impuissance. Catherine Vasey estime qu'il est également important pour la personne de lister ses lieux de récupération (p.129). Elle insiste sur la nécessité de se focaliser sur un seul élément à la fois, sur un domaine où la personne va intervenir. Elle donne comme exemple la capacité à

permettre à son corps de décharger les tensions, savoir reconnaître le travail accompli, diminuer les exigences, neutraliser les ruminations ou désamorcer l'hyperactivité mentale (p.130).

Quant à la **prévention au niveau organisationnel**, Catherine Vasey encourage un dépistage précoce des collaborateurs touchés et la création de structures de prise en charge professionnelle en-dehors de l'entreprise. Pour cela, elle précise qu'il y a une nécessité de former les managers et responsables d'équipe à mieux identifier les symptômes et de revoir la répartition des tâches afin qu'elle soit plus équitable. Par ailleurs, elle préconise des échanges entre l'entreprise et les collaborateurs afin de permettre une identification précise des lieux d'usure et des ressources manquantes. De plus, elle estime qu'il est important de permettre aux équipes de vivre des phases de récupération, comme par exemple en laissant un temps entre chaque réalisation de projet. Elle encourage également l'entreprise à reconnaître davantage le travail accompli et l'effort fourni par ses employés. Ainsi, elle tend à redonner un sens au travail de chacun. Finalement, elle insiste sur le fait qu'il est primordial de collaborer avec des scientifiques en donnant accès au terrain pour faire des études et ainsi étayer nos connaissances actuelles sur le burn-out (p.130-131).

Pour Grosch et Olsen (1998), une partie de la prévention consiste à réfléchir sur soi, à faire une **auto-évaluation** pour ainsi reconnaître les éventuels signes. « Une auto-évaluation continue peut aider à reconnaître à la fois les premiers signes du « burnout » et la propension à y succomber » (p.132). Pour ces deux auteurs, l'auto-évaluation doit porter sur les différents domaines de la vie.

D'une part, la personne observe ses expériences et s'auto-évalue par rapport à la satisfaction et au plaisir qu'elle a au travail. Ainsi, des signes sont à relever. Il désigne soit des sentiments d'optimisme et de satisfaction, soit des sentiments d'appréhension, d'ennui exagéré, de fatigue, de pessimisme par rapport au futur.

D'autre part, l'individu réfléchit et examine l'équilibre entre ses différentes activités : est-ce qu'elles concernent toutes le travail ? Est-ce que certaines personnes sont mises de côté dans sa vie ? D'autres intérêts sont-ils négligés ?

Par ailleurs, l'individu se penche sur sa vie de famille : Comment se porte mon partenaire ? Comment se portent mes enfants ? Comment je m'inscris dans la vie au quotidien dans ma famille ? Il peut être intéressant d'interroger les membres de la famille pour compléter les réponses (p.132).

Ces deux auteurs (1998) proposent également un moyen de prévention qui s'apparente plus à de la psychanalyse. En effet, ils proposent de faire un **travail sur la famille d'origine**. Ils avancent que chacun a eu un rôle dans sa famille d'origine et que chacun garde ce même rôle dans ses relations au travail. Ainsi, l'individu est invité à réfléchir à son génogramme familial afin de comprendre son héritage (p.135-136). Les points et les questions à relever sont les suivants :

Avant tout, quelle était la façon de gérer les conflits au sein de la famille ? Les conflits étaient-ils autorisés ? L'individu avait-il le droit de ne pas être d'accord ? Était-il autorisé de crier ? Au contraire, était-il inculqué de rester calme et raisonnable ? Pour Grosch et Olsen (1998), un individu aura plus ou moins de difficulté à s'exprimer et s'affirmer suivant le contexte familial dans lequel il a grandi :

Il est bien difficile pour la plupart d'entre nous d'apprendre à dire non et à poser fermement des limites. C'est encore bien plus difficile pour ceux qui ont grandi dans une famille qui n'offrait aucun exemple d'affirmation de soi et de saine confrontation.

(p.137)

Ensuite, la question des règles liées à la valeur du travail se pose. L'excès de travail était-il encouragé et récompensé ? Le perfectionnisme était-il de mise ? Ainsi, un individu qui a grandi dans un contexte familial où l'acharnement au travail était bien perçu aura plus de chance d'agir de la sorte dans sa vie professionnelle (p.137-138).

Finalement, l'individu réfléchit à son mode de fonctionnement. Était-il exagéré ou insuffisant ? La théorie systémique met en avant que si une personne n'entreprend rien dans le cadre du travail, quelqu'un d'autre en fera plus pour compenser. Grosch et Olsen (1998) l'expriment ainsi :

Ce type de fonctionnement est très fréquent parce que, pour chaque personne qui est prête à faire plus que sa part de travail, il s'en trouve plusieurs autres qui sont prêtes à en faire moins. [...] une partie du travail de prévention consiste à comprendre comment ces rôles problématiques nous collent à la peau, nous poussent à accepter une surcharge professionnelle constante et nous amènent toujours plus près du « burnout ». (p.139-140).

Ainsi, l'individu est amené à réfléchir au mode de fonctionnement de sa famille. Devait-il endosser davantage de responsabilité afin de compenser celles que ses parents ne prenaient pas ? Ce thème fait référence à la parentification de l'enfant (p.139-140).

Marie Papineau (2005) met en avant que la psychanalyse est l'approche la plus utilisée pour traiter le burn-out de nos jours (p.19).

Les deux auteurs mettent également en avant que les **groupes de soutien** peuvent s'avérer être d'une grande aide. Toutefois, ils précisent l'importance que ce groupe soit en dehors du lieu de travail pour garantir la confidentialité et la confiance. Ils soulèvent que peu de groupes de soutien existent et qu'il est donc difficile d'en trouver un. Ainsi, il est également possible que l'individu crée lui-même un groupe de soutien, avec des collègues par exemple, ou organise des séminaires ou des conférences sur la thématique du burn-out (p.150-154).

Grosch et Olsen (1998) mettent également en avant la possibilité d'une **supervision**. Le fait de pouvoir partager avec quelqu'un ses pensées et ses inquiétudes peut s'avérer salvateur. Ils rappellent toutefois qu'il est préférable de consulter un superviseur externe à l'entreprise afin de ne pas mélanger les rôles et de garantir la confidentialité (p.156). Michel Mercier (2004), psychologue, met également en avant ce moyen de prévention :

Le médiateur, ou le superviseur, serait celui qui permettrait à l'individu ou au groupe de prendre une distance par rapport au stress [...]. Si un tiers fournit au sujet un accompagnement qui lui permet de dépasser les détériorations dues au stress, ou à la situation anxiogène et destructrice, ce dernier peut être capable de tirer parti de la situation. Grâce à ses propres forces, aidé en cela par l'intervention d'un tiers, il développe des compétences qui augmentent chez lui les possibilités de réaction aux situations difficiles [...]. (p.8)

En dernier recours, les deux auteurs préconisent de **quitter le lieu de travail** afin de trouver un autre cadre qui correspondra mieux à l'individu et qui lui permettra ainsi de s'épanouir (p.166-167).

Cependant, force est de constater que la prévention se base surtout au niveau de l'individu. La prévention consiste, la plupart du temps, à faire changer l'individu. « Jusqu'à présent, les efforts de prévention de l'épuisement professionnel en entreprise se sont principalement portés sur le changement de l'individu et non pas sur l'amélioration de l'environnement professionnel » (Papineau, 2005, p.19). Cette approche paraît dénuée de sens alors que des études ont démontré que c'était le milieu professionnel, et non l'individu, qui était la cause du burn-out. Ce point est relevé par Maslach et Leiter (2016) :

Il y a une certaine ironie à vouloir changer la personne et non le travail alors que la recherche montre que c'est au niveau du second que se situe la principale source de stress. Un autre inconvénient de ces programmes focalisés sur l'individu, c'est

qu'ils donnent souvent l'impression d'être humiliants et condescendants à l'égard de ceux qui les suivent. Le message implicite étant : « vous ne savez pas comment vous occupez de vous-même, alors nous allons vous montrer comment faire. » (p.118)

2.6.2 Moyens de prévention relevés dans les entretiens

Dans le cadre de l'entretien que j'ai mené avec le psychologue du travail, ce dernier a relevé quatre axes de prévention. Premièrement, il a particulièrement mis en avant la nécessité de pouvoir parler du burn-out afin que le tabou tombe. Il est donc indispensable qu'il y ait de la sensibilisation afin que les professionnels sachent de quoi il s'agit et ainsi pouvoir mieux l'identifier. Il avance que des entreprises ne parlent pas de stress ou de burn-out avec leurs collaborateurs. Il y a une tendance à parler de motivation, de résilience et de plaisir. Les entreprises s'imaginent que le fait de ne parler qu'en termes positifs suffira à garder l'épuisement professionnel à distance. Le psychologue du travail insiste sur le fait que cela ne suffit pas, qu'il est également primordial de parler du problème. Ceci me fait penser à un échange que j'ai eu avec une structure d'accueil fribourgeoise. Alors que je faisais la demande à la direction d'animer un entretien de groupe autour de la thématique du burn-out, celle-ci a refusé. Elle m'a alors expliqué que l'équipe éducative travaillait sur les énergies positives, la motivation au travail et l'esprit de groupe et qu'il serait donc contre-productif de parler de burn-out.

Le deuxième axe est de travailler avec les managers pour que ceux-ci puissent identifier les signes précoces et éventuellement modifier le fonctionnement de l'entreprise pour éviter le burn-out chez leurs employés. Il soulève que souvent les managers sont eux-mêmes déjà en burn-out et ne se rendent par conséquent pas compte des signes précoces. Il est donc indispensable de former les managers. Cette même idée est reprise chez Catherine Vasey (2015, p.130-131). Nicole Rasclé et Laurence Janot-Bergugnat (2008) avancent également que « la prévention du burnout devient l'affaire autant des personnes que de l'employeur » (p.102).

Le troisième axe consiste à proposer des moyens de prévention plus performants que des questionnaires. En effet, il existe différents questionnaires, comme le Maslach Burnout Inventory (MBI) qui mesure les trois dimensions du burn-out. Il cherche à mettre en avant dans quelle mesure l'individu se retrouve dans l'épuisement ou l'énergie, dans la dépersonnalisation ou l'implication, dans l'inefficacité ou l'accomplissement. Ce test se présente sous forme de questionnaire où le participant doit noter des affirmations de zéro à sept, zéro correspondant à « jamais » et sept à « tous les jours » (Maslach & Leiter, 2016, p.235-236). D'autres questionnaires existants utilisent ce même procédé. C'est le cas pour l'Inventaire du Burn-out de Copenhague (CBI) ou encore l'Inventaire de Dépistage du Burnout (Burnout-screening-Inventory) (Jaggi, 2008, p.20-25). Ces différents questionnaires mesurent les mêmes valeurs mais ne sont pas complètement efficaces d'après plusieurs spécialistes. Le psychologue du travail interrogé pense la même chose. En effet, il affirme qu'une personne en plein processus d'épuisement professionnel se retrouve généralement dans le déni et de ce fait ne se rend pas compte que ses ressources sont épuisées. Par conséquent, questionner une personne en épuisement professionnel sur son état de santé psychique est inadapté puisque cette dernière n'en a pas conscience. Dans sa pratique, ce psychologue du travail a été régulièrement confronté à ce phénomène : les individus affirment se sentir bien alors que leur corps communique l'inverse de par des maladies somatiques.

Finalement, le quatrième axe concerne le suivi des personnes déjà en arrêt maladie et la réinsertion professionnelle. Le déroulement de ce dernier axe dépend de la présence ou non des trois autres axes de prévention. En effet, si toute une réflexion a été faite en amont, que les tabous sont tombés, que les collaborateurs connaissent les signes et les conséquences du burn-out, le retour au travail de la personne sera facilité. Au contraire, si aucun axe de prévention n'a été mis en place, la réinsertion professionnelle s'avère compliquée voire impossible. C'est un phénomène que ce psychologue du travail a pu observer dans sa pratique : dans les équipes où aucun des trois axes de prévention n'avaient été mis en place, il est très difficile de réinsérer la personne dans son emploi car elle aura plus de chance d'être stigmatisée et culpabilisée par le reste de l'équipe. Il est donc facile de comprendre la nécessité de parler du burn-out et de réellement amener cette thématique dans les entreprises.

Le psychologue du travail a relevé que la prévention était difficile dans les équipes éducatives, la première problématique étant de trouver un moment pour en parler. En effet, il mentionne un problème d'organisation dans le sens où les colloques ne permettent pas de recevoir un psychologue du travail pour réfléchir à cette thématique, ceux-ci étant réservés pour parler des enfants. Pour lui, il faudrait revoir l'organisation des crèches et les horaires afin de prévoir des temps de discussions autour de la santé de l'équipe et pour mettre en place des temps hors enfants où la personne peut sortir d'un cadre bruyant et se ressourcer un peu.

Parmi les équipes éducatives, l'ensemble des professionnelles fait référence à la communication au sein de l'équipe afin de mettre en place des réajustements. La collaboration avec la direction ressort chez la plupart des professionnelles. Elles précisent également que des colloques peuvent être régulièrement organisés afin de pouvoir discuter des difficultés de chacun et des éventuelles tensions au sein de l'équipe. Ainsi, la plupart des professionnelles mettent en évidence l'importance d'une bonne cohésion de groupe. La communication s'avère être l'outil de prévention privilégié par ces professionnelles.

Dans la même lignée, une nurse et une EDE mettent en avant la nécessité de relever le savoir-faire et les compétences de chacun afin que chaque employé puisse se sentir reconnu dans son travail.

Finalement, une ASE et une nurse précisent qu'il est important de limiter les heures supplémentaires des employés en prévoyant des remplaçantes hors structures.

Ces professionnelles sont donc dans des moyens de prévention plutôt collectifs. Ils mettent en avant l'importance d'une meilleure organisation en cas d'absence maladie, du dialogue, de la communication et de l'écoute quant aux besoins des autres.

Seulement, plusieurs professionnelles énumèrent tout de même des moyens de prévention plus individuels. En effet, une EDE et une nurse mentionnent la nécessité d'être à l'écoute de leurs propres besoins et de pouvoir dire quand la charge de travail devient trop importante. Finalement, une nurse avance qu'il est primordial de se fixer des objectifs réalistes, afin de ne pas crouler sous ses propres exigences parfois trop élevées.

Ainsi, pour les deux équipes éducatives, la prévention consiste à minimiser les disparités entre la personne et son poste :

- Surcharge de travail : les professionnelles préconisent d'être à l'écoute de leurs besoins et d'oser dire non. Le fait d'engager plus de personnel ressort également dans ce facteur.
- Manque de contrôle sur ses activités : les professionnelles demandent à la direction d'écouter leurs remarques et leurs propositions.

- Manque de récompense : il ressort qu'il est important de valoriser ses collègues dans leurs compétences.
- Sentiment d'injustice : les professionnelles estiment que des colloques peuvent régler les éventuels conflits.
- Dégradation de l'esprit de groupe : là encore, des colloques peuvent être mis en place pour faciliter la collaboration. Des professionnelles relèvent également que des sorties en-dehors du travail pourraient être bénéfiques pour solidifier les liens.
- Valeurs contradictoires : les professionnelles misent à nouveau sur le dialogue et l'écoute réciproque pour limiter les tensions.

Seulement, la plupart des professionnelles précisent que ces moyens de prévention ne sont pas mis en place systématiquement sur leur lieu de travail. Ainsi, je me rends compte que les professionnelles ont un certain nombre d'idées quant à la prévention du burn-out. Malheureusement, peu de structures ont réellement le temps et l'opportunité de mettre en place toutes ces pistes d'action.

2.7 Le burn-out dans le domaine de l'enfance

La propension au burn-out dans le domaine de l'enfance n'a pas fait consensus. Alors que certains spécialistes affirment que les domaines de la santé et du social sont les plus touchés, d'autres répliquent qu'il n'y a pas de différence notable entre les différentes professions. De plus, notre chargé d'enseignement à l'Ecole Supérieure, Simon Mathey, a mis en évidence que le métier d'éducateur de l'enfance était le deuxième plus touché par le burn-out (S. Mathey, communication personnelle [Entretien], 23 septembre 2016). Afin de quantifier la propension au burn-out dans le domaine de l'enfance, j'ai effectué des statistiques basées sur un sondage envoyé à quarante crèches fribourgeoises. Il en ressort ce qui suit :

- Depuis 2010, 15 employés travaillant dans des crèches ont été victimes de burn-out.
- Parmi ces 15 employés, 9 étaient des EDE, 4 des ASE et 2 des auxiliaires (Annexe V : graphique 1).
- 14 crèches de village et 16 crèches de ville ont répondu au questionnaire. Le nombre de burn-out chez les EDE dans les crèches de village est multiplié par plus de trois (7 dans les crèches de campagne et 2 dans les crèches urbaines) (Annexe V : graphique 2). Dans les crèches concernées, le nombre de personnel est assez réduit avec en moyenne moins de 10 employés. Ainsi, il se pourrait qu'une surcharge de travail se soit installée dans ces structures.
- Il n'y a pas de différence notable entre les crèches privées et les crèches publiques : 1 auxiliaire et 2 ASE dans chaque type de crèche et 5 EDE dans les crèches privées contre 4 dans les crèches publiques (Annexe V : graphique 3).

En moyenne, plus de deux employés travaillant dans des crèches fribourgeoises sont victimes de burn-out par an depuis 2010. Il est important de préciser que le nombre de burn-out doit sûrement être vu à la hausse. En effet, il est fréquent que des employés ne mentionnent pas la vraie raison d'un arrêt maladie, le burn-out étant encore fortement stigmatisé. De plus, bien que le questionnaire soit anonyme, certaines directions ont tout de même mis le tampon de la structure sur le sondage. Ainsi, je crois savoir que dans une crèche il y a eu au moins deux victimes du burn-out depuis 2010. Seulement, aucun burn-out n'a été comptabilisé sur le sondage. Ainsi, il se pourrait que la liste soit bien plus longue que celle que j'avance ici.

3 Conclusion

3.1 Résumé et synthèse des données traitées

Dans le chapitre précédent, les symptômes les plus récurrents ont été énoncés :

- les réactions physiologiques comme les maux de dos, les douleurs chroniques, la fatigue ou les troubles du sommeil.
- les symptômes comportementaux, notamment l'ennui, l'irritabilité, l'abus de substance et la suractivité.
- les symptômes cognitifs et affectifs, à savoir le pessimisme, le cynisme ou les troubles de la concentration.
- les symptômes émotionnels, comme l'apitoiement, l'effondrement, les peurs et angoisses.
- les symptômes relationnels tels que l'isolement, la prise de distance, la perte de l'empathie ou la froideur.
- les symptômes spirituels, notamment la perte du sens de la vie et le désespoir.

Il a également été mentionné que ces symptômes étaient en constante expansion et que de nouveaux symptômes n'étaient pas encore catégorisés dans les listes déjà connues.

De plus, les hypothèses étiologiques ont été approfondies. Il a été relevé que des hypothèses individuelles et environnementales existaient. Les hypothèses individuelles correspondent à des profils à risque, tels que les individus très engagés dans leur travail et se fixant des exigences très élevées. Ce sont des individus qui font généralement passer leurs propres besoins au second plan. Une propension à la suractivité et aux nombreuses heures supplémentaires a été mise en avant. Il a été mentionné que les individus à risque correspondaient plutôt à des profils de type fort. Ces informations vont donc totalement à l'encontre des stéréotypes gravitant autour du burn-out.

Les hypothèses environnementales ont été présentées comme étant les suivantes : surcharge de travail, manque de contrôle sur ses activités, manque de récompense (financières et personnelles), dégradation de l'esprit de groupe, sentiment d'injustice et valeurs contradictoires. Ces hypothèses environnementales ont été mises en lien avec les hypothèses relevées par les équipes éducatives et mes expériences lors de mes différents stages. J'ai mis en évidence que dans l'ensemble, les deux équipes éducatives avaient relevé la quasi-totalité des hypothèses environnementales, laissant ainsi de côté les hypothèses individuelles. J'ai également soulevé la confusion encore existante autour du burn-out : plusieurs professionnelles confondaient burn-out et dépression, alors que cette dernière correspond à une éventuelle conséquence du burn-out.

Finalement, des moyens de prévention ont été développés au travers de données théoriques émanant de différents spécialistes et ont été mis en lien avec les propos du psychologue du travail interrogé et ceux des équipes éducatives. Les plus fréquemment mentionnés sont la psychanalyse, les réflexions sur soi, la formation des managers, la sensibilisation et la communication au sein de l'équipe éducative. Cependant, il a été mis en évidence que peu de moyens étaient réellement mis en place dans les structures d'accueil. En effet, peu de temps est prévu pour permettre aux équipes d'aborder d'autres sujets que les enfants. C'est un point que le psychologue du travail a également relevé : les équipes éducatives ne trouvent simplement pas le temps de recevoir des professionnels afin de se sensibiliser à cette thématique et de trouver des pistes d'action.

3.2 Analyse et discussion des résultats obtenus

Plusieurs éléments sont ressortis au travers de ce travail de mémoire. Premièrement, je me suis rendue compte que la notion de burn-out n'était pas clairement définie. En effet, il n'existe pas une seule définition avec laquelle tous les spécialistes sont en accord. Par conséquent, ce processus d'épuisement professionnel reste quelque peu flou. Ce phénomène est renforcé par le fait que son tableau clinique n'est pas clairement établi non plus. Il existe bon nombre de symptômes et cette liste serait en constante expansion. Cette confusion est renforcée par le fait que le burn-out n'appartient pas aux classifications officielles des maladies. Pour certains, il n'est que pure invention pour expliquer la faiblesse des gens. La confusion se retrouve également chez les professionnelles de l'enfance interrogées. En effet, peu d'entre elles savaient vraiment ce qu'était l'épuisement professionnel. Beaucoup le confondait avec la dépression, alors que ce sont deux notions différentes. Le fait que le burn-out soit si peu défini apporte son lot de difficultés. D'une part, certains sceptiques quant à sa réelle existence contribuent à renforcer les tabous et les stéréotypes sur celui-ci. Ceci rend plus difficile encore le fait de parler de ce risque dans les structures d'accueil ou toutes autres entreprises. D'autre part, il y a une tendance à le sur-diagnostiquer. En effet, comme les symptômes sont innombrables et que l'épuisement professionnel est si peu défini, certaines personnes ont tendance à s'auto-diagnostiquer ainsi. Je remarque donc qu'il existe un risque quant au fait d'identifier à tort le burn-out dans tous les symptômes présentés par un individu.

Par ailleurs, j'ai été confrontée au tabou du burn-out tout au long de mon travail de mémoire. L'ensemble du processus du travail de mémoire a été difficile. En effet, j'ai appelé l'ensemble des crèches fribourgeoises et la quasi-totalité a refusé de participer à un entretien de groupe. Chaque fois, une nouvelle porte se fermait, pour cause de manque de temps, de manque d'envie, d'inintérêt, etc. Je pouvais sentir la réticence à l'autre bout du fil alors que j'expliquais les raisons de ce travail de mémoire et le but recherché. Il est possible que les directions aient eu peur que je sois à la recherche d'un éventuel défaut d'organisation ou de management, ce qui n'était évidemment pas mon intention. Pour ce qui est des professionnels, peut-être ont-ils eu peur que je pose des questions trop personnelles ou intrusives.

Par conséquent, je me rends compte que la notion de jugement est très reliée au burn-out. Mon intention n'était évidemment pas de juger le fonctionnement d'une crèche ou de ses professionnels. Je cherchais à mettre en avant dans quelle mesure les équipes éducatives étaient sensibilisées, ou non, à cette thématique et à réfléchir ensemble aux causes et aux moyens de prévention. Je voyais cela comme étant constructif pour les équipes éducatives comme pour moi. Seulement, je pense que la peur du jugement a peut-être joué un rôle dans cette réticence à ce sujet. Il en va de même pour les réponses au sondage que j'ai mené. Comme cité précédemment, une structure d'accueil a annoncé n'avoir eu aucun burn-out parmi leurs collaborateurs depuis 2010. Seulement, je suis quasiment certaine qu'il y en a eu au moins deux. Ceci pourrait également démontrer que le burn-out est encore tabou et que la peur du jugement est toujours présente.

Pour reprendre le sondage, j'ai reçu beaucoup de réponses en retour, à savoir trente sur quarante sondages envoyés. Bien que le sondage ait eu un haut taux de participation, il est possible que les résultats aient été minimisés par rapport à la réalité. Je n'avais aucune raison de remettre en doute les résultats jusqu'à ce que je remarque qu'une structure n'avait, selon moi, pas répondu de manière honnête au sondage. Cela ne signifie pas pour autant

que les autres structures n'aient pas répondu de manière transparente. J'annonce simplement que, comme dans tout sondage, la véracité des résultats n'est pas garantie.

Quoi qu'il en soit, j'ai trouvé que le bilan était lourd : en moyenne, par an, plus de deux employés travaillant dans des crèches fribourgeoises sont victimes d'épuisement professionnel depuis 2010. Ce chiffre peut paraître insignifiant pour certains. Cependant, quand il est pris en compte que la personne met des mois pour se soigner, en rencontrant toutes les difficultés qui vont de paires avec le burn-out comme les innombrables symptômes, les soucis relationnels, les probables tensions au travail ou dans la vie privée, ce chiffre paraît tout de suite plus important. Sans compter que la propension au burn-out risque d'augmenter drastiquement durant ces prochaines années. Cette thématique touche donc réellement le domaine de l'enfance. Cela renforce le fait qu'il s'agit d'un sujet actuel auquel bon nombre de professionnels risque d'être confrontés un jour. La nécessité de faire tomber les tabous et d'agir concrètement sur cette thématique en ressort donc de façon beaucoup plus criante.

Pour revenir aux équipes éducatives, de nombreux éléments sont ressortis de leurs propos. Comme cité précédemment, il existe toujours une confusion quant à la notion de burn-out. A plusieurs reprises, les professionnelles ont utilisé les termes de « dépression » et de « fatigue » comme synonymes. Ces deux éléments sont en fait des symptômes.

Concernant les hypothèses étiologiques, j'ai remarqué que les professionnelles faisaient principalement référence à la surcharge de travail et au manque de personnel. Il se peut que cette thématique soit très présente dans le canton de Fribourg actuellement car les normes sont sans cesse remises en question et le nombre d'enfants par EDE pourrait être augmenté, au grand désespoir des professionnels. Un accent a également été mis sur la qualité de l'accueil proposée aux enfants et à leur famille. Cette thématique pourrait être reliée aux normes en constante augmentation. En effet, ayant plus d'enfants sous leur responsabilité, les professionnels sont moins disponibles pour soutenir chaque enfant dans son individualité et la qualité de l'accueil pourrait s'en ressentir. Ainsi, leur vision idéaliste du métier et leurs valeurs pourraient s'en retrouver bafouées. Cette notion fait également partie des hypothèses environnementales de Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016, p.40-42), à savoir les valeurs contradictoires.

Une autre hypothèse est également ressortie très nettement dans leurs propos : le manque de récompenses. Alors que Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016) font la distinction entre récompense personnelle et récompense financière (p.36-37), les professionnelles en question ne mettent en avant que la première. Ils évoquent le manque de reconnaissance du métier et le manque de félicitations de la part des collègues ou de la direction. Comme pour le burn-out, beaucoup de stéréotypes gravitent autour de la profession d'éducateur de l'enfance. Les professionnels entendent souvent des phrases du type « tout le monde sait le faire, pas besoin d'étude pour faire ça » ou « ce n'est pas compliqué, vous jouez toute la journée ». Il est donc logique que cette hypothèse ressorte fortement dans les propos recueillis. Pour ce qui est des récompenses financières, aucun professionnel n'y a fait allusion. Peut-être est-ce dû au fait que de parler d'argent est encore un sujet tabou pour bon nombre de personnes.

Je remarque que les hypothèses individuelles ont été quelque peu laissées de côté par les professionnelles puisqu'une seule y a fait référence en parlant des exigences élevées que la personne s'impose à elle-même. Il se pourrait que cela soit dû à la peur du jugement. En effet, pour certains, le fait de parler de facteurs de risque internes pourrait revenir à mettre la faute sur la personne elle-même qui est trop impliquée, trop perfectionniste, trop ambitieuse,

etc. Il se peut que cette omission soit reliée à la volonté de définir le burn-out comme étant un phénomène collectif et non individuel.

De plus, concernant les moyens de prévention, les professionnelles interrogées donnent plusieurs exemples d'outils comme la communication au sein de l'équipe éducative afin d'assurer une bonne cohésion de groupe, une meilleure organisation en cas d'absences ou encore le fait d'être à l'écoute des autres. Les colloques sont mentionnés à plusieurs reprises pour faciliter le dialogue et réduire les éventuelles tensions. Je remarque que ces moyens de prévention sont des moyens collectifs. Quelques professionnelles mentionnent tout de même des moyens individuels comme être à l'écoute de ses propres besoins, demander une réduction de sa charge de travail ou encore se fixer des objectifs réalistes. Le fait que les professionnelles privilégient les moyens de prévention collectifs pourrait s'expliquer comme suit : tout au long de leur formation, un accent particulier est mis sur le travail en équipe et la collaboration avec les collègues. Ainsi, le collectif prime sur l'individuel. De plus, il est demandé aux professionnels d'être capables de prendre de la distance face à leurs émotions et de pouvoir les « gérer ». Ainsi, certains professionnels pourraient laisser de côté leurs propres besoins et ressentis, pensant qu'il n'est pas approprié d'en parler sur le lieu de travail. Il se pourrait donc que cette distance que l'on demande aux professionnels se transforme en « sacrifice de soi » : toute leur attention est mise sur le groupe au détriment de leurs propres besoins. C'est un point que le chargé d'enseignement pour le cours *Santé au travail*, Simon Mathey, avait également mis en évidence : les professionnels du social ont un sens du sacrifice très présent et ce phénomène s'avère être un critère qui favoriserait le burn-out (S. Mathey, communication personnelle [Entretien], 23 septembre 2016). Ainsi, cette considération pour la prévention collective pourrait s'expliquer. Les formations ne proposent peut-être pas assez d'outils permettant aux professionnels de prendre soin de leur santé par eux-mêmes.

De plus, je remarque que les EDE ont mentionné bon nombre d'hypothèses étiologiques et de moyens de prévention. Les ASE ont également mis en évidence des points pertinents, mais moins que les EDE. Il se pourrait que ce phénomène soit dû à la formation. En effet, à l'Ecole Supérieure d'éducation de l'enfance, plusieurs cours sont proposés sur la thématique du burn-out comme *DAS II* enseigné par Denis Lemieux ou encore *Santé au travail* de Simon Mathey. Dans le cadre du cours de *TP du social*, enseigné par Myriam Luisier et Benoît Carron, d'autres thématiques ont été abordées et c'est ainsi que le burn-out a également été mentionné à plusieurs reprises en tant que risque du métier d'éducateur de l'enfance. Après m'être renseignée sur la formation d'ASE, il apparaît qu'il n'y est proposé aucun cours sur l'épuisement professionnel. Ainsi, il se pourrait que cette différence entre EDE et ASE s'explique par les formations suivies.

Par ailleurs, j'ai choisi d'orienter mes recherches d'après une approche systémique. Au début de mon travail de mémoire, j'étais sceptique quant au fait de traiter de cette thématique sous cet angle. En effet, j'avais suivi quelques cours traitant de cette approche mais ne voyais pas clairement comment l'intégrer à mon travail de mémoire. La systémique apparaissait donc comme une grande inconnue, totalement nouvelle et compliquée. A la fin de ce travail de mémoire, je n'imagine pas d'autres approches pour aborder le burn-out. Force est de constater que le burn-out ne touche pas uniquement la personne victime, mais également son réseau professionnel, familial, social, etc. C'est par la systémique que l'on peut expliquer que tel individu avec tel travail, tel style de vie, telle famille et tel réseau social développera un burn-out alors qu'un autre individu qui a le même poste mais un autre style de vie, des relations différentes et un soutien différent ne développera pas d'épuisement

professionnel. La systémique prend donc en compte l'individu et ses relations avec les autres.

Je trouve que cette approche pourrait permettre de déculpabiliser les personnes victimes de burn-out. En effet, elle permet de prendre de la distance et de se focaliser sur les différents contextes vécus par la personne. Ainsi, l'attention n'est pas focalisée sur la personne qui provoquerait elle-même son mal-être de par ses facteurs internes. Tout est relié aux différents contextes dans lesquels vit la personne et aux relations qu'elle entretient avec les autres. Cette approche apparaît pour moi comme un message d'espoir pour les victimes du burn-out : vous n'êtes pas seuls responsables de votre mal-être et nous nous sentons tous impliqués.

3.3 Limites du travail

La principale limite de mon travail de mémoire a été de ne pas pouvoir effectuer les entretiens de groupe avec les équipes éducatives. En effet, mes deux entretiens ayant été annulés au dernier moment, je n'ai pas pu agendé d'autres rencontres avant la remise de mon travail de mémoire. Le projet Espace Enfance mené par la classe PTS 14 à la foire du Valais 2016 n'a pas arrangé les choses. Ayant des horaires irréguliers durant la foire, je n'ai pas pu trouver de date pour planifier de nouvelles rencontres. Par conséquent, les professionnelles des deux équipes éducatives ont répondu individuellement aux questions et me les ont envoyées. De plus, ces imprévus étant survenus début, voire mi-septembre, les réponses des équipes éducatives me sont parvenues relativement tard. Ainsi, le timing et le côté tabou du burn-out ont été mes principaux problèmes durant ce travail de mémoire.

De plus, il y a énormément d'ouvrages traitant du burn-out, j'ai donc dû me limiter à quelques auteurs. J'ai choisi les principaux spécialistes du burn-out pour étayer mon travail de données théoriques. J'ai par la suite cherché d'autres auteurs afin de spécifier mes propos. Cependant, je n'ai pas pu analyser autant d'approches que je l'aurais souhaité, la longueur du travail de mémoire étant relativement limitée.

3.4 Perspectives et pistes d'action professionnelle

Je pense qu'il serait pertinent de s'intéresser à un éventuel plan d'action pour sensibiliser les structures d'accueil et aux actions prioritaires pour mener ce projet à bien. Faut-il commencer par la sensibilisation des directions de crèches ? Faut-il un programme cantonal ? Est-ce que le canton reconnaît les effets du burn-out et serait prêt à subventionner un projet ? Faut-il passer par une association d'éducateurs de l'enfance pour sensibiliser les professionnels de l'enfance ?

Je pense qu'il faudrait également se poser la question de la formation des professionnels de l'enfance. Sont-ils assez informés quant aux risques du métier d'éducateur de l'enfance ? Je n'en suis pas certaine. Il y a certes des cours qui traitent de l'épuisement professionnel mais aucun outil ou piste d'action ne sont proposés aux étudiants. Je pense que la prévention pourrait commencer à ce niveau-là déjà, en sensibilisant davantage les professionnels en formation. Certes, des formations continues existent et des séminaires sont proposés sur cette thématique. Seulement, peu de professionnels continuent à se former car les formations coûtent cher et sont difficilement conciliables avec la vie de famille.

Je pense qu'il serait pertinent de se pencher sur les effets qu'un burn-out peut avoir sur les collègues de la personne touchée et les enfants accueillis en structure. Souvent, les professionnels en épuisement professionnel continuent à travailler au-delà de leurs limites. Ce phénomène est sûrement dû aux stéréotypes reliés au burn-out : les professionnels n'osent pas parler de leur mal-être par peur de passer pour des personnes faibles,

geignardes et peu investies. Seulement, un tel raisonnement s'avère être négatif pour la personne elle-même mais également pour toutes les personnes en contact avec elle dans le milieu du travail. Une personne en processus d'épuisement professionnel voit ses compétences relationnelles et sa qualité d'engagement amoindries. Dans le domaine de l'enfance, il est facile à imaginer que cette personne aura plus de mal à aller vers les enfants, à les écouter, à les consoler et qu'elle aura tendance à avoir moins de patience et à être irritable. A ce sens, ce point me paraît pertinent à aborder. Catherine Vasey (2015) reprend cette idée :

Ainsi, les personnes qui ne s'arrêtent pas et restent à leur poste malgré un degré de burn-out important provoque probablement davantage d'effets négatifs sur le travail ainsi que sur leurs collègues que ceux causés par les personnes en arrêt de travail.
(p.44)

3.5 Remarques finales

A la fin de ce travail de mémoire, je me rends compte que j'ai choisi un thème complexe et relativement difficile à aborder. Je m'étais préparée à ce que cette thématique amène de la réticence, mais pas à ce point. J'ai eu énormément de mal à trouver des équipes éducatives prêtes à parler et à réfléchir à la thématique du burn-out. Plusieurs crèches m'ont avoué ne pas vouloir aborder ce sujet parce qu'il était trop sensible.

La réticence pour ce sujet et les annulations d'entretiens de groupe sont également des indicateurs qui me servent pour mon travail de mémoire. Le thème du burn-out est encore tabou et il n'est pas facile d'ouvrir la porte à une étrangère pour en parler. Je comprends cette éventuelle peur du jugement mais celle-ci me désole. Je me demande comment les équipes éducatives arriveront à faire face au burn-out alors que les tabous et les stéréotypes empêchent de pouvoir en parler et d'y réfléchir. Je me rends compte que relativement peu de moyens sont mis en place dans les structures pour sensibiliser au burn-out. Au contraire, je remarque que la plupart des directions essaient d'en parler le moins possible avec leurs collaborateurs. Il s'agit d'un sujet encore peu traité en structure d'accueil et les effets s'en ressentent.

Ce travail a été enrichissant et me servira pour mon futur parcours professionnel. En effet, je suis maintenant bien sensibilisée à cette problématique. Je suis certaine que cette recherche va influencer mon rapport au travail dans ma vie future. L'épuisement professionnel est un sujet qui me tient à cœur et je comprends mieux la réelle nécessité d'en parler. Par conséquent, j' imagine que c'est une thématique que j'amènerai, d'une manière ou d'une autre, auprès de mes futures collègues.

Il reste encore à mettre en lumière que le burn-out est un processus bien réel et qu'il est primordial de s'en charger. Les impacts économiques se font ressentir et la prise de conscience commence à émerger. Je suis simplement attristée qu'il faille attendre que l'économie s'en ressente pour que ce processus soit pris au sérieux, la santé des travailleurs n'étant pas un argument assez criant. Comme l'ont soulevé Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016) :

On voit que le chemin est encore long avant que le monde du travail ne devienne un lieu d'épanouissement et non de destruction de l'individu, remettant celui-ci au centre de l'entreprise et ne le considérant pas comme une simple « ressource » au service d'un seul projet économique.

(p.18)

4 Bibliographie

- Boudoukha, A. H. (2009). *Burn-out et traumatismes psychologiques*. Paris : Dunod.
- Delbrouck, M. (2007). *Cahiers de psychologie clinique : burn-out et médecine, le syndrome d'épuisement professionnel*. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-cahiers-de-psychologie-clinique-2007-1-page-121.htm>
- Gérardin, F., & Morvan, D. (2006). *Etiologie*. Dans *Le Robert de poche* (p. 283). Paris : Le Robert.
- Grosch, W. N., & Olsen, D. C. (1998). *Souffrir à force d'aider: le burn-out dans la relation d'aide, perspective nouvelle*. Bruxelles : Satas.
- Jaggi, F. (2015). *Burn-out : guide pratique*. Genève : Médecine & hygiène.
- Janot-Bergugnat, L., Hue S. & Rascle, N. (2010). *Rôle et impact du contexte et des représentations du métier sur l'épuisement professionnel des enseignants débutants*. Repéré à <https://plone.unige.ch/aref2010/communications-orales/premiers-auteurs-en-j/Role%20et%20impact.pdf/view>
- Janot-Bergugnat, L. & Rascle, N. (2008). *Le stress des enseignants*. Malakoff : Armand Colin.
- Mager Stellman, J. (Dir.). (2000). *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail : volume I*. Genève : Bureau international du travail.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2011). *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*. Paris : Les arènes.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). *Burn-out: des solutions pour se préserver et pour agir*. Paris : Les arènes.
- Mercier, M. (2004). *Le burn out des professionnels : approches psychosociales et méthodes d'intervention*. Repéré à <http://perso.fundp.ac.be/~mmercier/docpsy/txtairhm.htm>
- Michard, C. (2016). *Prévention du burn out et des risques psycho-sociaux dans les métiers de la petite enfance. Métiers de la petite enfance : éveil et développement de l'enfant, cultiver le rire et l'humour* (232), p.33-34.
- Papineau, M. (2005). *L'épuisement professionnel : vers une concertation des stratégies d'aide individuelles et organisationnelles*. Repéré à https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_9_no_1/V9N1_PAPINEAU_Marie_p17-42.pdf
- Rambert, M. (2015). *Burn-out : prévenir l'épuisement professionnel*. Repéré sur <http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Burn-out/Articles-et-Dossiers/Burn-out-prevenir-l-epuisement-professionnel>
- Vasey, C. (2015). *Burn-out : le détecter et les prévenir. Êtes-vous en burn-out sans le savoir ?* Genève : Jouvence.
- Zawieja, P. & Guarnieri, F. (2015). *L'épuisement professionnel : diagnostic, analyse, prévention*. Malakoff : Armand Colin.
- Zawieja, P. (2015). *Une maladie de l'opulence. Le cercle psy, la société en burn-out ?* (16), p.34-37.
- Olano, M. (2015). *Qui est touché ? Le cercle psy, la société en burn-out ?* (16), p.38-39.

Entretien avec le psychologue du travail

1. Parlez-moi de votre profession, en quoi consiste le métier de psychologue du travail ?
2. Dans quel cadre intervenez-vous auprès de professionnels ? De quels professionnels ? À la demande de qui ?
3. Pouvez-vous expliquer en quelques mots le burn-out ?
4. Est-ce qu'un stress amène obligatoirement à un burn-out ?
5. Quels sont les signes du burn-out, les symptômes ?
6. Avez-vous recours à l'échelle de Maslach pour diagnostiquer un burn-out ? Comment fonctionne-t-elle ?
7. Existe-t-il des facteurs de vulnérabilité pour le burn-out ? Un profil de personnes à risque ?
8. Travaillez-vous avec l'équipe au complet ou individuellement ?
9. En termes de prévention, que conseillez-vous ?
10. Souvent, le burn-out est diagnostiqué alors qu'il est déjà à un stade avancé. Comment l'expliquez-vous ?
11. Êtes-vous déjà intervenu dans des crèches auprès d'équipes éducatives ?
12. Rencontrez-vous souvent des EDE en burn-out ?
13. Quelles sont les professions les plus touchées ?
14. Diriez-vous que le burn-out est encore aujourd'hui un sujet tabou ?
15. Que ressentent les personnes victimes de burn-out ? Culpabilité ? Honte ?

Questionnaire pour les équipes éducatives

1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : prénom, niveau de formation, depuis combien d'années vous travaillez en crèche ? et dans cette structure ?
2. Pour vous, qu'est-ce que le burn-out ? Pouvez-vous l'expliquer en quelques mots ?
3. Quels sont, d'après vous, les symptômes du burn-out ?
4. D'après vous, quelles pourraient être les causes principales du burn-out chez les professionnels de l'enfance ?
5. Avez-vous déjà été confrontées à des collègues dans cette situation ? Si oui, quelle(s) problématique(s) avez-vous rencontré avec cette personne ?
6. Prévention : Est-ce que des moyens ont été mis en place au sein de votre équipe éducative pour limiter le burn-out ? Avez-vous connaissance de moyens mis en place dans d'autres structures d'accueil ?
7. De par votre pratique, diriez-vous que le thème du burn-out est tabou aujourd'hui ? Au contraire, est-ce qu'on en parle facilement ?
8. D'après vous, quel est notre rôle en tant que professionnels de l'enfance par rapport à cette thématique ?
9. Que souhaiteriez-vous pour le futur par rapport à cette thématique ?

C. Vasey. (2015). Burn-out : le détecter et les prévenir. Êtes-vous en burn-out sans le savoir ? Genève : Jouvence.

Chap	Page	Idées principales	Citations
1	20	Personne victime de burn-out est dévastée intérieurement (parfois invisible). Sera épuisée dans son corps, dans ses émotions → difficultés relationnelles → isolement → se coupe de l'aide extérieure.	« Le terme anglais <i>burn-out</i> signifie : « brûler jusqu'à ce que toute substance énergétique disparaisse, se consumer entièrement ». » p.20
	21	Sentiment de dépréciation d'elle-même, se juge négativement, sentiment incompétence et doute sur ses qualités. Honte de se sentir fragile et de ne pas faire ses tâches → peut mener au suicide.	
	22	Sources sont à chercher dans l'environnement professionnel. Certains facteurs personnels peuvent aggraver l'épuisement mais n'en sont pas la cause principale.	« Les facteurs du burn-out sont à chercher dans les conditions de travail et la relation établie entre la personne et son travail. (...) Pour simplifier, je pourrais dire que le burn-out est un déséquilibre entre l'effort fourni dans le travail et la régénération, le ressourcement pour récupérer son énergie. » p. 22-23 « Le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui évolue vers l'épuisement physique et émotionnel ; il prend sa source dans le travail et la relation que l'individu entretient avec lui. » p. 26
	23	Existe dans toutes les professions et à tous les niveaux hiérarchiques.	
	23	Histoire : <ul style="list-style-type: none"> - Concept récent, années 1970 par Herbert Freudenberger, psychiatre américain qui travaillait avec bénévoles s'occupant de toxico. Observa symptôme de fatigue ressemblant à la dépression → compara cela à une maison complètement brûlée de l'intérieur où il ne restait plus que les 4 murs debout. - Plus tard, Christina Maslach fit des études d'abord dans professions sociales puis dans toutes les professions. Une spécialiste du burn-out. 	
	24	Terminologie : <ul style="list-style-type: none"> - Usure professionnelle, épuisement professionnel, syndrome de fatigue chronique, dépression d'épuisement, maladie de l'idéalité, maladie d'hyperfonctionnement,... Au Japon, Karoshi = « mort par la fatigue au travail » 	« un problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres. » p. 25 « Syndrome d'épuisement physique et émotionnel, impliquant le développement d'une auto-évaluation et d'attitudes professionnelles négatives ainsi que d'une perte de l'implication et du sentiment pour les clients. » p. 25

C. Maslach & M. P. Leiter. (2016). Burn-out: des solutions pour se préserver et pour agir. Paris : Les arènes

Chapitre	Pages	Idées principales	Citations
Préface	11 - 12	<p>Premières descriptions médicales par Dr Herbert Freudenberger, observées chez des personnes s'occupant des autres (soignants ou travailleurs sociaux)</p> <p>Terme de « burn-out » apparaît en 1974.</p> <p>Christine Maslach est la figure pionnière du burn-out car a fait des études là-dessus.</p> <p>Burn-out dure dans le temps, contrairement à un stress banal.</p>	<p>« personnes dont les activités professionnelles étaient de s'occuper des autres (soignants ou travailleurs sociaux) voire de se « sacrifier » pour les autres. » p. 11-12</p> <p>« Il (burn-out) désigne un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stressseurs professionnels variés. (...) Il est donc plus juste de voir le burn-out comme une sorte d'aboutissement, de conséquences de réactions de stress quotidien qui finissent par user et épuiser l'individu. » p. 12</p>
	12 - 13	<p>3 composantes du burn-out :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premier temps : état de fatigue psychologique qui se manifeste par un manque quasi-total d'énergie émotionnelle, ce qui se répercute sur la vitalité physique de l'individu. Dû au fait que l'individu est trop engagé dans des activités professionnelles → épuise peu à peu son capital énergie → puise dans ressources personnelles pour trouver la force de continuer → finissent par se tarir → sentiment d'être vidé. Individu pense qu'il n'a aucun moyen de recharger ses batteries. - Deuxième temps : état de dépersonnalisation qui se manifeste par une attitude négative et détachée envers les personnes avec qui il entre en relation dans son contexte professionnel. L'individu les traite finalement comme des objets. L'individu établit des barrières émotionnelles comme mécanisme de défense personnel, lui permettant ainsi de ne plus gaspiller son énergie qui lui fait défaut (stade 1). Souvent accompagné d'une perte d'idéalisme. - Troisième temps : diminution du sens de l'accomplissement et de la réalisation de soi. Individu porte un regard négatif et dévalorisant sur ses réalisations et accomplissements personnels/professionnels. Démotivation et baisse estime de soi. Etats dépressifs importants et incapacité à faire face aux obligations professionnelles, ce qui engendrent perte de confiance. 	<p>« La seule pensée d'avoir à affronter une nouvelles journée au travail dans ces conditions lui est insupportable. Cette composante d'épuisement émotionnel représente la dimension « stress » du burn-out. » p. 13</p> <p>« La composante de dépersonnalisation correspond à la dimension « interpersonnelle » du phénomène de burn-out. » p. 13</p> <p>« Cette composante de diminution du sens d'accomplissement représente la dimension d'« autoévaluation » du burn-out. » p.13</p>

Annexe III : Extrait du tableau d'analyse

	C. Vasey	C. Maslach et M. Leiter	Grosch et Olsen	Psychologue du travail
Définition	Conséquence d'un stress chronique qui entraîne un épuisement physique et émotionnel	Etat psychologique, émotionnel et physiologique	Etat de fatigue ou de frustration	Processus d'épuisement professionnel
Symptômes	<ul style="list-style-type: none"> - Émotionnel : angoisses intenses, effondrement émotionnel, sentiment d'être agressé, grande fatigue, irritabilité, ruminations - Corporel : maladie physique → blocage du dos, problème cardiaque, tensions corporelles, trouble du sommeil, céphalées - Intellectuel : perte de concentration et de mémoire - Comportemental : heures supplémentaires, suractivité, absentéisme, abus de toxiques - Relationnel : isolement progressif au travail et à la maison, disparition empathie, déshumanisation de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> - Physiologiques : troubles du sommeil, fatigue chronique, insomnies, douleurs diffuses chroniques - Cognitifs et affectifs : hypersensibilité, dysphorie (= perturbation de l'humeur : tristesse, anxiété, insatisfaction), pessimisme, désespoir, dépression, cynisme, indécision, manque concentration, isolement, détachement professionnel, image négative de soi - Comportementaux : baisse marquée de la productivité, abus de substances toxiques, irritabilité, agressivité, impulsivité, repli sur soi 	<ul style="list-style-type: none"> - Physiologique : fatigue, épuisement physique, irritabilité, troubles gastro-intestinaux, maux de tête/dos, insomnie, amaigrissement. - Comportementaux : retard au travail, inefficacité, perte enthousiasme, peu résistance à la frustration ou colère, ennui, rigidité, difficulté à prendre décision. - Relationnel : résistance à nouveauté, repli, irritation croissante envers collègues, dépendance (alcool, drogue) - Psychologiques : dépression, sentiment de vide, perception de soi négative, attitude négative envers le travail la vie et les autres, sentiment culpabilité, auto-reproches, sentiment omnipotence - Spirituels : perte de la foi, du sens de la vie et de tout objectif, crises de valeurs, excès de scrupules, changements d'idées ou affiliations religieuses, sentiment de désespoir, découragement, aliénation, détachement. 	Tous ces symptômes + des nouveaux pas encore listés → en continuelle expansion
Causes	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> - surcharge de travail - manque de contrôle sur ses activités - manque de récompense - dégradation esprit de groupe - inégalité de traitement / sentiment d'injustice - valeurs contradictoires 	Conditions de travail : horaires rigides ou épuisants, salaire insuffisant, manque feedback positif, trop paperasserie, réduction personnels : même charge de travail mais moins d'employés	Idem. Prédilection personnelle : perfectionnisme, exigences élevées, propres besoins au second plan.

Sondage concernant l'épuisement professionnel

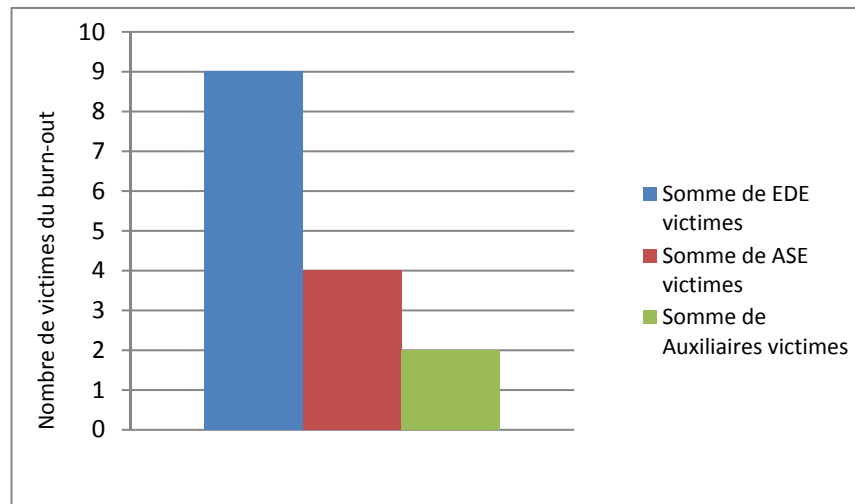
Merci de répondre à toutes les questions le plus sincèrement possible, le but étant de recenser le nombre de professionnels touchés par un burn-out et non pas de juger si une structure d'accueil est ou non fonctionnelle. Pour rappel, les réponses au sondage sont totalement anonymes.

1. Où est située votre crèche ?
☐ Dans une ville ☐ Dans un village
2. En quelle année votre crèche a-t-elle ouvert ses portes ? _____
3. Votre crèche est-elle privée ?
☐ Oui ☐ Non
4. Combien y a-t-il de personnel (éducateurs de l'enfance, assistants socio-éducatifs, auxiliaires, stagiaires,...) dans votre crèche ? _____
5. Combien de personnes formées (éducateurs de l'enfance et assistants socio-éducatifs) travaillent dans votre crèche ? _____
6. Combien d'éducateurs de l'enfance ont été victimes de burn-out depuis 2010 ? _____
7. Combien d'assistants socio-éducatifs ont été victimes de burn-out depuis 2010 ? _____
8. Combien d'auxiliaires ont été victimes de burn-out depuis 2010 ? _____

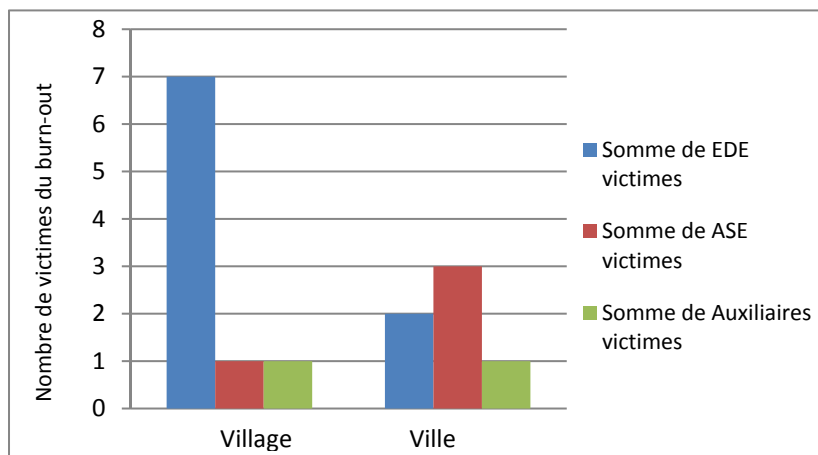
Un grand merci pour votre collaboration !

Annexe V : Statistiques

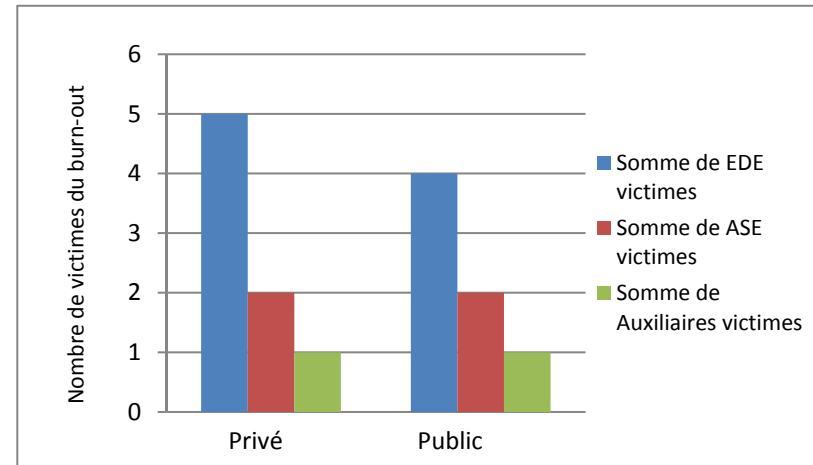
Emplacement	Année ouverture	Forme	Nbre personnel	Nbre personnel formé	EDE victimes	ASE victimes	Auxiliaires victimes		
Ville	2007	Privé	21	10	0	2	0		
Ville	1996	Privé	16	8	1	0	0		
Ville	2003	Privé	11	6	0	0	0		
Ville	2000	Public	16	8	0	0	0		
Ville	1991	Privé	40	20	1	0	1		
Ville	2015	Privé	4	3	0	0	0		
Ville	2007	Public	11	7	0	0	0		
Ville	1999	Public	11	6	0	0	0		
Ville	2009	Privé	12	8	0	0	0		
Ville	1976	Privé	14	8	0	0	0		
Ville	1995	Public	15	10	0	0	0		
Ville	2012	Public	11	5	0	0	0		
Ville	2014	Public	12	8	0	1	0		
Ville	1897	Privé	21	9	0	0	0		
Ville	1991	Public	15	10	0	0	0		
Ville	1987	Privé	37	26	0	0	0		
Village	2001	Public	7	4	0	0	0		
Village	2011	Privé	7	5	2	0	0		
Village	2005	Public	11	10	0	0	0		
Village	2001	Public	13	7	0	0	1		
Village	1982	Public	10	7	0	0	0		
Village	1991	Privé	26	13	0	0	0		
Village	2007	Public	9	5	0	0	0		
Village	2014	Privé	12	6	0	0	0		
Village	2006	Privé	12	7	0	0	0		
Village	1997	Privé	11	6	0	0	0		
Village	2015	Privé	5	4	0	1	0		
Village	1991	Public	21	8	1	0	0		
Village	2010	Public	12	7	3	0	0		
Village	2008	Privé	12	8	1	0	0		
Total					9	4	2	Total victimes	15



Graphique 1 : Somme des victimes par niveau de formation



Graphique 2 : Sommes des victimes par niveau de formation et par situation géographique



Graphique 3 : Sommes des victimes par niveau de formation et par type de crèche

Floriane : En termes de prévention, qu'est-ce que vous mettez en place pour éviter de quitter cette zone de bonne santé ?

Psy : alors, les programmes de prévention, on ne sait pas encore s'ils sont efficaces car aucun n'a été mesuré. Mais on sait à peu près ce qui donne l'impression de fonctionner donc, les praticiens ont besoin aussi de dire qu'ils sont humbles devant la tâche. Mais d'une part, c'est que le tabou tombe. C'est à mon avis, un mode très efficace de prévention, qu'on puisse en parler et qu'on sache de quoi on parle concrètement. Donc qu'il y ait de la sensibilisation, que les gens connaissent les critères pour eux-mêmes, pour leurs collègues. Donc c'est vraiment l'accès à l'information, permettre l'information. La deuxième chose importante c'est de travailler avec les gens qui gèrent du personnel et en général c'est là qu'on a un gros problème parce qu'en général eux-mêmes sont déjà épuisés, donc ils ne voient rien. C'est donc de les former, que ce soit les responsables de ressources humaines mais aussi les cadres qui gèrent les équipes parce que s'ils connaissent les critères et les signes précoces, ils vont être appelés et amenés à réagir à des situations bien avant qu'on soit dans l'épuisement, donc dans des moments où il est encore possible de trouver des actions concrètes d'amélioration. Donc ça c'est à mon avis un axe très important. Le troisième, c'est pour les personnes qui sont à risque, de proposer des moyens de détection beaucoup plus performants que de proposer de simplement répondre à des questionnaires. Là on voit que ça se généralise, c'est encore très récent mais jusqu'à maintenant il y a des entreprises où on disait que le stress n'existait pas, on n'en parlait pas, on parlait de résilience, de motivation, de plaisir pour prendre que des termes positifs et on ne voulait rien de négatif. Il faut commencer à accepter qu'il faut parler du problème. Et à mon avis, il faut faire les deux. C'est bon de donner aux gens des idées concrètes de comment se régénérer et se décontracter mais il y a des moments où ce n'est plus suffisant. Ceux qui estiment que ce n'est pas pour eux, qu'ils n'en ont pas besoin sont justement les plus à risque. Et donc souvent quand une entreprise décide de faire uniquement de la prévention positive, et bien, ça concerne ceux qui aiment ça. Mais celui qui n'a jamais été dans un cours du type ne s'inscrira jamais à cette chose. Donc on a besoin de secouer le cocotier de manière beaucoup plus forte sur les facteurs de risque pour avoir la chance de voir ces gens changer quelque chose. Le quatrième axe est le suivi des personnes déjà en arrêt maladie et puis comment arriver à réinsérer ces gens dans une équipe quand ils ont eu un burn-out. Donc là c'est profiter de tout ce qui a été fait de sensibilisation, de travail sur les tabou parce que quand dans une équipe celui qui a eu un burn-out revient stigmatisé, c'est fini, il n'y a aucune chance de le réinsérer. Donc on voit bien que si on n'a rien fait en amont et qu'on essaie de réintégrer une personne après son arrêt maladie, ça va être très très difficile. Alors que si on a pu poser ces choses, expliquer à l'avance aux gens de quoi on parlait, quels peuvent être les éléments aussi qui peuvent aider à reprendre confiance etc, que ce n'est pas de sa faute, que c'est une problématique qui est beaucoup plus liée à notre mode de travail et aux valeurs de la société suisse aussi, et bien, on peut avancer. Mais ça montre bien que juste diffuser des flyers sur le burn-out c'est totalement insuffisant. Donc à mon avis, on est obligé, si on veut avoir un peu d'effet, un peu hein, de travailler les 4 axes et le gros défi qu'on a c'est que ça prend beaucoup de temps. Si quelqu'un met 10 ans pour s'épuiser, on ne va pas réussir en 2 semaines à l'en sortir. Ça va vraiment prendre des mois. Il y a une telle inertie jusqu'à ce qu'il y ait un effet concret, et ça c'est un message difficile pour nous, parce que souvent les gens sont impatients. Quand on leur dit qu'on va faire de la prévention, ils aimeraient que dans deux semaines il y ait un résultat concret et ce n'est pas le cas, ça va prendre du temps. Donc plus le processus d'épuisement a déjà travaillé sur la

personne, plus ça va prendre du temps pour que les effets se fassent sentir. Et c'est bien un des problèmes parce que la personne va faire plein de choses et il n'y aura aucune amélioration. Bah oui, et c'est normal. Et ça c'est le côté un peu décourageant et à mon avis c'est aussi ce qui fait que quand quelqu'un a déjà construit un processus d'épuisement, il a de la peine à s'en sortir seul en fait.

Floriane : Est-ce qu'une personne qui a déjà fait un burn-out a plus de risque d'en refaire un ?

Psy : alors je ne peux que parler de mon intuition parce qu'on n'a pas de chiffre là-dessus étant donné que ce n'est pas une maladie mais un processus. Très franchement, on ne sait pas. Moi je connais des gens qui en sont à leur troisième burn-out. Mais intuitivement j'ai l'impression que d'en avoir fait un, s'il a été bien soigné, ça devrait être normalement une prévention pour le futur. Mais ce n'est pas le cas pour tout le monde. Il y a même des gens dans certains postes très particuliers de l'économie, la finance, notamment dans les bourses, qui sont quasiment fiers de dire qu'ils en sont à leur troisième burn-out. Ça montre qu'ils sont très investis, engagés, qu'ils donnent tout. Et là, on peut se demander s'il y a un phénomène d'apprentissage ou si la personne n'a pas compris grand-chose. Certaines personnes vont toujours au-delà de ce qu'on leur demande et on ne peut pas dire que c'est la faute de la direction ou du management parce qu'on ne leur a pas mis une telle pression. Quelque part, ils ont cherché eux-mêmes. Un exemple, c'est l'utilisation du smartphone en dehors des heures de travail. Qu'est-ce qui fait qu'un collaborateur lambda, alors qu'il est aux Maldives avec sa famille, se met à traiter les mails, à répondre à des choses ? Est-ce que c'est parce qu'on lui a demandé ? Souvent ce n'est pas le cas. Souvent, c'est que lui-même estime que c'est important, qu'il ne peut pas faire autrement etc. Qu'est-ce qui fait que ces gens ont besoin, juste avant de se coucher, d'allumer encore leur smartphone pour aller vérifier que... Sous-entendu, c'est le meilleur moyen pour ne pas dormir, pour avoir un souci au moment où on devrait être en phase de détachement, de relâchement, etc. Et là, on voit concrètement qu'il y a très peu d'entreprises dans lesquelles on dit aux gens de le faire. Donc, d'une certaine façon la personne le fait elle-même. Alors elle le fait parce qu'elle a tellement bien intégré les valeurs de l'entreprise qu'elle devient elle-même son auto-patron, plus sévère encore que le vrai patron. Donc ça c'est une chose et puis il y a encore le phénomène de peur derrière, de « tu ne vas pas y arriver, tu dois montrer aux autres que tu es mieux qu'eux, tu dois toujours être le premier qui répond au mail du patron même ça a été envoyé le dimanche soir » et là on a des phénomènes qui sont étonnant dans lesquels on voit que certaines constructions personnelles, donc c'est vraiment des structures de personnalité, ont tendance à se mettre à risque elles-mêmes et peut-être dans n'importe quel contexte. Et ça c'est une des questions à laquelle on va devoir répondre dans une dizaine d'années, c'est « et si ces gens changent complètement de contexte, travaillent dans tout autre chose, est-ce que ces mêmes conduites à risque continuent ou est-ce que c'était uniquement contextuel ? » Et ça on ne le sait pas encore.

Floriane : Donc pour rebondir un peu là-dessus, vous diriez qu'il y a un profil de personne à risque ou des facteurs de vulnérabilité ?

Psy : oui clairement.

Floriane : vous parliez avant du perfectionnisme, vous en verriez d'autres ?

Psy : alors on en a, je n'ai pas la liste ici mais disons, si on reprend un peu dans l'ordre, il y a d'abord la question de l'investissement, les gens très investis, ambitieux, qui ont tendance à négliger leurs besoins, et puis ils ont tendance à sous-estimer la réalité. Donc ils vont travailler plus en disant « mais c'est une petite tâche, ça prend juste une heure. » Trois heures après ils sont toujours à la même tâche et ils ne se sont pas dits que c'était en décalage complet avec ce qu'ils avaient envisagé.

Ce sont des personnes qui sont extrêmement loyales, très attachées à être de bons collaborateurs, de bons parents, de bons éducateurs, etc. (Silence) Maintenant, si on prend les critères négatifs, le sens du perfectionnisme, c'est à dire qu'ils s'imposent à eux-mêmes des choses que personne ne leur demande parce qu'ils sont insatisfaits hein, ce n'est jamais assez bien. Ça, à mon avis, c'est une chose. Le fait d'avoir tendance à négliger ses propres besoins, ça c'est le facteur de risque qui glisse après vers la dépersonnalisation. Ce sont des personnes qui, je pense à un moment donné, coupent leur réseau social. C'est-à-dire, ils se mettent à distance des personnes qui pourraient leur tendre un miroir en leur disant « mais qu'est-ce qui t'arrive ? Réagis, etc. » Donc, voilà, malheureusement, ce sont des personnes dépendantes ou assez fortement dépendantes du regard d'autrui. Donc elles ont ce qu'on appelle un locus de contrôle, c'est-à-dire un centre de contrôle qui est plus externalisé. Donc, à la fin de la journée, ce n'est pas tellement moi qui pourrait me dire à moi-même que j'ai un bon travail, que je peux être fier de moi, j'aimerais qu'on me le dise ! Que mon patron, mes clients, mes collègues me le disent « tu as été super, bravo, etc ».

Floriane : une forme de reconnaissance en fait.

Psy : oui, et cette reconnaissance, dans un système d'organisation où il y en a de moins en moins et elle est toujours plus complexe à organiser parce qu'on travaille sur mille projets, sur une matrice avec 10 chefs différents, et bien on voit tout de suite qu'on met les gens à risque. Voilà, je pense qu'on a déjà là les critères principaux. Mais ça montre bien que c'est à l'opposé total de « ce sont des faibles, qui n'ont pas beaucoup de force, pas beaucoup d'énergie », ce n'est pas vrai du tout, au contraire !